

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM FINANÇAS

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA MICRO
EMPRESA – BOLINHO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.**

LUCIANA SKOPINSKI

Porto Alegre, julho de 2007
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM FINANÇAS

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA MICRO
EMPRESA – BOLINHO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.**

LUCIANA SKOPINSKI

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Monografia apresentada como requisito à conclusão do curso de pós-graduação em finanças
do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul

Porto Alegre, julho de 2007

AGRADECIMENTOS

A Deus, que tornou possível todas as coisas.

Ao meu marido Gustavo, que não pensou duas vezes ao me dar apoio incondicional para que eu pudesse seguir os estudos de pós-graduação.

À minha filhinha Camila, que muitas noites ficou sem a minha presença, mas que me deu muita força para seguir em frente e fazer acreditar que o exemplo da perseverança seria seu guia.

À professora Doutora Marisa, pela contribuição prestimosa na orientação deste trabalho e pelas aulas que ministrou, as quais serviram de inspiração e referência para a concretização desta monografia.

Aos meus pais e demais familiares, agradeço pela crença no meu trabalho e pelas palavras de encorajamento, que muitas vezes encheram-me de fé e orgulho para seguir adiante em mais uma etapa da minha vida.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	04
1.1.1 HISTÓRICO.....	04
1.1.2 PRODUTOS.....	05

1.1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	05
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	06
1.3 JUSTIFICATIVA.....	07
1.4 OBJETIVOS.....	09
1.4.1 OBJETIVO GERAL.....	09
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR.....	11
2.2 O INÍCIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.3 DIFERENÇA ENTRE PLANEJAMENTO E PLANO.....	15
2.4 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	16
2.4.1 Planejamento Estratégico.....	16
2.4.1.1 Consumidor ou Público-Alvo.....	21
2.4.1.2 Mercado.....	22
2.4.1.3 Aspectos Legais.....	23
2.4.1.4 Posicionamento do Produto.....	24
2.4.2 Planejamento Tático.....	25
2.4.2.1 Produto.....	25
2.4.2.2 Ponto de Venda.....	29
2.4.2.3 Promoção.....	31
2.4.2.4 Preço.....	34
2.4.3 Planejamento Operacional.....	35
2.5 METODOLOGIA BÁSICA PARA FORMULAR UM PLANO ESTRATÉGICO....	36
2.6 ESTRUTURA DO PLANO ESTRATÉGICO.....	37
2.6.1 Momento Filosófico.....	40
2.6.1.1 Objetivos.....	41
2.6.2 Momento Analítico.....	44
2.6.3 Momento das Decisões e das Ações.....	45
2.6.4 Controle e Avaliação.....	46
2.6.4.1 <i>Balanced Scorecard</i>	48
2.6.4.2 Demonstração de Resultado Projetado.....	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
3.1 OBJETIVO DA PESQUISA DE MERCADO.....	55
4 PLANO ESTRATÉGICO.....	58
4.1 MOMENTO FILOSÓFICO.....	58

4.1.1 Missão.....	58
4.1.2 Negócio.....	58
4.1.3 Princípios.....	59
4.1.4 Intenção Estratégica.....	59
4.2 MOMENTO ANALÍTICO.....	60
4.2.1 Cenários de Trabalho.....	60
4.2.1.1 Mercados.....	60
4.2.1.2 Clientes.....	62
4.2.1.3 Fornecedores.....	62
4.2.2 Análise de Ambiente Externo.....	63
4.2.3 Análise de Ambiente Interno.....	65
4.2.4 Matriz SWOT.....	66
4.2.5 Questões Estratégicas.....	67
4.2.5.1 Produto.....	67
4.2.5.2 Preço.....	67
4.2.5.3 Promoção.....	67
4.2.5.4 Ponto de Venda.....	67
4.3 MOMENTO DAS DECISÕES E AÇÕES.....	68
4.3.1 Perspectiva Clientes.....	68
4.3.2 Perspectiva Impostos.....	70
4.3.3 Perspectiva Investimentos / Financiamento.....	76
4.3.4 Perspectiva Custos Variáveis e Custos Fixos.....	80
4.3.5 Perspectiva Preços.....	81
4.3.6 Perspectiva Crescimento / Lucratividade.....	82
4.4 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO E PROJEÇÕES.....	84
4.5 <i>BALANCED SCORECARD</i>	88
4.5.1 Mapa Estratégico.....	88
4.5.2 Análise das Quatro Perspectivas do BSC.....	89
5 CONCLUSÃO.....	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Ferramentas mais usadas na comunicação com o mercado.....	31
Quadro 2.2 - Objetivos Estratégicos.....	44
Quadro 4.1 - Análise do Ambiente Interno.....	65
Quadro 4.2 - Matriz Swot.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Quant. de Restaurantes, Bares e Similares em Porto Alegre e Grande Porto Alegre.....	69
Tabela 4.2 - Fluxo de Caixa do Projeto.....	70
Tabela 4.3 – Simples.....	71
Tabela 4.4 – Eventos do Simples.....	73
Tabela 4.5 – Planejamento Tributário – SIMPLES ME.....	74
Tabela 4.6 – Planejamento Tributário – SIMPLES EPP.....	75
Tabela 4.7 – PROGER URBANO.....	76
Tabela 4.8 – PROGER URBANO – Simulação de Cálculo.....	78
Tabela 4.9 – Projeção das Despesas Fixas Mensais.....	81
Tabela 4.10 – Demonstrativos de Resultado 2006.....	84
Tabela 4.11 – Demonstrativos de Resultado 2007.....	84
Tabela 4.12 – Demonstrativos de Resultado 2008.....	85
Tabela 4.13 – Demonstrativos de Resultado 2009.....	85
Tabela 4.14 – Demonstrativos de Resultado 2010.....	86
Tabela 4.15 – Demonstrativos de Resultado 2011.....	86
Tabela 4.16 – Demonstrativos de Resultado 2012.....	87
Tabela 4.17 – Fluxo de Caixa do Projeto 2.....	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Forças que atuam sobre a empresa.....	08
Figura 2.1 - Curva do Ciclo de Vida do Produto.....	27
Figura 2.2 - Matriz BCG.....	29
Figura 2.3 - Os três níveis de planejamento.....	35
Figura 2.4 - Metodologia Básica para Formular o Plano Estratégico.....	36
Figura 2.5 - Quatro Perspectivas do BSC.....	50
Figura 2.6 – O Balanced Scorecard Como Uma Estratégia Para a Ação.....	52
Figura 3.1 – Modelo do Plano Estratégico.....	57
Figura 4.1 – PROGER URBANO EMPRESARIAL.....	77
Figura 4.2 – Mapa Estratégico – Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.....	88
Figura 4.3 – Análise da Perspectiva Financeira de Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.....	89
Figura 4.4 – Análise da Perspectiva Clientes de Bolinho Comércio de Alimentos Ltda...	89
Figura 4.5 – Análise da Perspectiva Crescimento e Aprendizado de Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.....	90
Figura 4.6 – Análise da Perspectiva Processos Internos de Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.....	90

1 INTRODUÇÃO

Para viabilizar a conclusão do curso de pós-graduação em Finanças, faz-se necessária a entrega da monografia, que tem como objetivo conferir o conhecimento adquirido pelo aluno ao longo do curso de pós-graduação, verificando sua capacidade em analisar os fatos e diagnosticar problemas dentro de uma companhia, propondo soluções amparadas pela fundamentação teórica, as quais poderão ou não ser implementadas pela empresa em questão.

O tema proposto neste trabalho foi concebido e embasado na cadeira de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

A premissa do planejamento estratégico é de que as organizações desejam crescer, seja física ou financeiramente, almejando uma evolução positiva e lucrativa para o futuro. Este processo, porém, não é tão simples, visto que o ambiente, de mudanças velozes a que o mercado está exposto, exige da organização uma capacidade de inovação e adaptação constantes.

A adoção do planejamento estratégico requer uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas. Para implantá-lo, faz-se necessária, antes de tudo, uma mudança organizacional que estabeleça novas formas de comportamento administrativo, as quais possibilitem além de práticas de planejamento, controle e avaliação do mesmo, focado sempre na missão, na visão e nos valores estabelecidos pela organização.

O planejamento estratégico será, então, um instrumento que permitirá guiar a empresa rumo aos seus objetivos de crescimento e desenvolvimento, suportando as exigências de um mercado inserido em um ambiente extremamente competitivo e, muitas vezes, agressivo. O posicionamento estratégico da organização poderá ser o grande diferencial e um passo decisivo para a liderança, seja qual for o seu porte, seu ramo de atividades, sua área de abrangência e o ambiente de negócios.

A partir do planejamento estratégico, estabelece-se o plano estratégico, englobando toda a organização: os planos táticos, que se relacionam com as diversas áreas (marketing, financeiro, produção, recursos humanos, etc.) e os planos operacionais (plano de vendas, plano de investimentos, plano de produção, etc.), que se destinam a operacionalizar os planos táticos.

O objetivo deste trabalho foi desenvolver e avaliar a utilização de um modelo de planejamento estratégico em empresa de pequeno porte, adequando-o às suas especificidades de gestão.

No primeiro capítulo, é abordada a identificação da empresa, suas características, sua estrutura organizacional e os elementos que interagem com ela no seu ambiente mercadológico. Neste tópico, também é relacionada a problemática a ser analisada neste trabalho, que, neste caso, não se trata propriamente de um problema, mas de uma oportunidade de melhoria, visando aumento de lucratividade para a empresa. Existindo a possibilidade de

investigar um assunto problemático, surgem, a justificativa para uma abordagem de melhoria, bem como os objetivos a serem atingidos, baseados em geral e específicos.

Para contemplar as ações propostas, no segundo capítulo apresenta-se um embasamento teórico, servindo de acervo com fundamental importância para a lapidação de um trabalho que se propõe ser coeso e sucessor de técnicas amplamente estudadas e aplicadas primordialmente.

Encerra-se com a apresentação do procedimento metodológico a ser utilizado, abordado no terceiro capítulo, e com a proposta de iniciação do plano estratégico para a empresa, no quarto capítulo, plano este que poderá servir como base de apoio à tomada de decisão dos dirigentes em seu negócio e medida de avaliação das forças e fraquezas em relação aos concorrentes e demais agentes que interagem no mesmo ambiente em que está inserida a BOLINHO Comércio de Alimentos Ltda.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa pesquisada neste trabalho denomina-se **Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.**, situada à Rua Gastão H. Mazon, 389, bairro Medianeira, em Porto Alegre(RS), telefone (51) 3023-5313, CNPJ: 07.212.329/0001-65, IE 096/3065475.

1.1.1 Histórico

A idéia de colocar um negócio próprio fazia parte dos projetos pessoais do sócio GUSTAVO RIBEIRO, quando, após nove anos, empregado em empresa de equipamentos médicos, como vendedor, resolveu abandonar as cobranças diárias por cumprimento de metas e fazer suas próprias metas. Metas pessoais de um novo projeto de vida.

Então, pensou no que fazer, que negócio abrir? O capital inicial para abertura de um novo negócio era restrito e qualquer negócio dependia de uma certa experiência para dar certo. Desta forma, o empresário decidiu empreender naquilo que gostava de fazer na sua vida pessoal: cozinhar. Trabalhar com alimentos pareceu ser uma ótima idéia, tendo em vista que, por maior crise que houvesse, as pessoas (consumidores) não deixariam de se alimentar.

A idéia inicial estava lançada, mas faltava definir o que seria produzido. O empresário então, já com uma idéia de ser um futuro industrial, pensou em elaborar bolinhos congelados diversos. E assim, nasceu a empresa BOLINHO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.

1.1.2 Produtos

Por enquanto, a empresa está fabricando bolinhos de bacalhau, peixe, camarão, carne, queijo, queijo e calabresa, aipim, kibes e pastéis.

1.1.3 Estrutura Organizacional

A empresa possui 02 funcionários (cozinheiras) e faturamento médio mensal de dez mil Reais, enquadrando-se, desta forma, no limite de pequeno porte.

A sociedade é composta por duas pessoas: Gustavo Ribeiro com 99% das quotas e Sérgio Luis Ribeiro com apenas 1% das quotas. Esta é uma sociedade simbólica, pois o sócio com quotas de 1% é o pai do sócio Gustavo Ribeiro e o qual não se envolve com as questões da empresa. É uma sociedade para cumprir meros padrões contábeis da Lei das Sociedades Comerciais.

O prédio é alugado e foi reformado para atender, primeiramente, às atividades de uma cozinha industrial.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A empresa BOLINHO possui uma atuação apenas no mercado de bares noturnos da capital Porto Alegre e litoral norte gaúcho. É uma atuação simplória perto de um mercado abrangente, ainda por ser explorado.

Este é um negócio bastante competitivo, onde muitas empresas disputam os mesmos clientes.

Embora as idéias sejam uma constante no dia-a-dia do dirigente da empresa, elas não são colocadas no papel, seja por causa de tempo ou do esforço necessários para exprimir a política de forma escrita, o que inviabiliza a tomada de decisão, uma vez que os planos não são traçados metodologicamente.

A necessidade de um plano formal estratégico é de fundamental importância dentro das organizações, pois não é possível dirigir uma empresa, por menor que ela seja sem preparar uma previsão de vendas ou elaborar alguma forma rudimentar de planejamento estratégico.

Para o autor Westwood (1996), muitas vezes, os números são reunidos e depois uma redação é preparada para se adequar aos números. Este é o jeito errado de fazer a coisa e demonstra falta de entendimento do processo de planejamento.

As empresas precisam identificar as Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão.

Com base na necessidade de analisar o ambiente no qual a BOLINHO está inserida, surgiu a oportunidade de iniciar este trabalho de conclusão de curso de pós-graduação, e desencadeou interesse, por parte do dirigente da empresa, em iniciar o processo de planejamento estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

Analisar o ambiente externo e interno da empresa é papel importante antes de qualquer decisão a ser tomada. Isto porque não se pode ter a ingenuidade de acreditar que a empresa tem o seu espaço garantido no mercado em que atua e que não precisa se mobilizar para elaborar planejamento estratégico.

O ritmo de mudanças a que as empresas estão expostas é elevado e o mínimo descuido pode colocar o negócio da empresa à bancarrota.

Segundo Rasmussen (1990), os argumentos a favor de uma estrutura estratégica são múltiplos e têm conteúdo lógico e sólido para disciplinar o crescimento da empresa e executar uma transição ordeira do presente para o futuro.

Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992) ressaltam que de acordo com o conceito atual de Planejamento Estratégico, a sobrevivência e o sucesso da empresa dependem da sua sintonia com o ambiente. E a dependência da empresa em relação ao seu ambiente torna vital um esforço permanente de monitoramento dos ambientes externo e interno.

O planejamento estratégico permitirá que a empresa analise as forças do mercado, conforme figura nº 1.1, e as prováveis alterações num cenário futuro, a fim de situar a empresa num contexto de fácil adaptabilidade às mudanças a que ela estará suscetível.

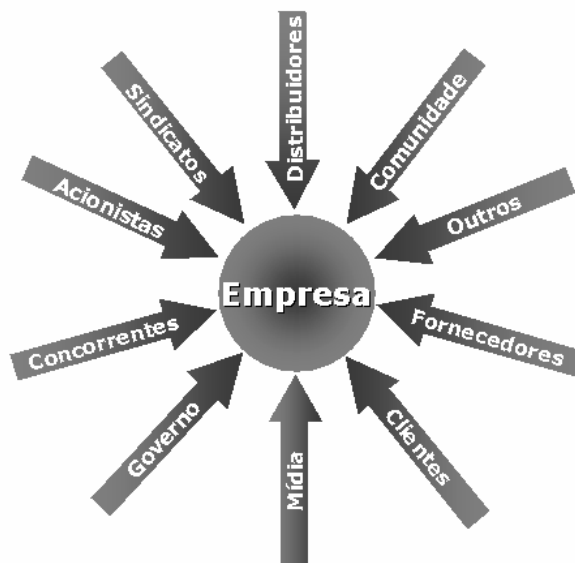


Figura 1.1 - Forças que atuam sobre a empresa

Conforme explica o autor Kotler (1994), a empresa e seus fornecedores, os intermediários de mercado, clientes, concorrentes e públicos, todos operam em um grande macroambiente, com forças e megatendências que criam oportunidades e ameaçam a empresa. Essas forças são consideradas "incontroláveis", as quais a empresa deve monitorar e responder à elas.

O planejamento estratégico delineará um rumo a seguir e identificará os objetivos a serem cumpridos por toda a empresa. Neste contexto, o plano de marketing, assim como o de produção, de compras, de pessoal, de sistema de informações, financeiro e de distribuição, estabelece os objetivos específicos de sua área a fim de atingir os objetivos globais identificados pelo plano corporativo.

Exemplificando a importância dos diversos planos estratégicos dentro de uma organização, cita-se a seguir o plano de marketing, que na visão do autor Westwood, pode ser assim entendido:

“Um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos

os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades”(Westwood, 1996, p. 5).

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Iniciar o processo de planejamento estratégico através da elaboração de um plano estratégico para a empresa Bolinho Comércio de Alimentos Ltda., com foco nos produtos:

- ✓ Bolinhos congelados diversos;
- ✓ Outros alimentos congelados do tipo petisco.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analisar o ambiente no qual a empresa interage;
- ✓ Descrever a atual situação da empresa neste ambiente;
- ✓ Avaliar os quatro P's da empresa (Produto, Preço, Praça, Promoção);
- ✓ Elaborar um plano estratégico, conforme modelo proposto por Luce & Rossi, 2002.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR

Para começar a falar de planejamento, planos de ações e resultados, é importante entender o porque de planejar. Por que algumas empresas entendem que planejar é preciso e muitas outras nem se quer dedicam algum tempo para pensar em planejamento?

A frase a seguir exprime os tipos de empresas existentes:

“Há três tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem, as que observam as coisas acontecerem e as que se espantam com o que aconteceu.” (Anônimo)

Stoner (1985) diz que é preciso que haja planos para que a organização tenha seus objetivos e para que se estabeleça a melhor maneira de alcançá-los. Além disso, os planos permitem que a organização consiga e aplique os recursos necessários para a consecução de seus objetivos, que os membros da organização executem atividades compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos e que o progresso, feito rumo aos objetivos, seja acompanhado e medido, para que se possam tomar medidas corretivas se o ritmo do progresso não for satisfatório.

Planejando, os executivos têm mais segurança e conhecimento do processo como um todo dentro da organização, diminuindo as incertezas e os riscos do negócio.

Em um mercado que gira cada vez com mais velocidade, de grandes mudanças, com crescentes exigências quanto à qualidade e aos custos (relação custo x benefício), planejamento é questão de sobrevivência (Ambrósio, 1999).

Segundo Luce & Rossi, 2002, a realidade nunca parou de mudar. No mercado mundial, foram inúmeros acontecimentos que impactaram a vida das empresas, tais como a crise do petróleo nos anos 70, juros altos na década de 80, guerras, crises cambiais, até mesmo atentados terroristas enfraqueceram a economia momentaneamente. Diante dos fatos, nota-se o poder impactante das contingências externas dentro das organizações.

No Brasil, a situação não é diferente. Juros altos, poupança baixa, gangorra cambial, inflação, abertura de mercado nos anos 90, sucessões de fusões e aquisições de empresas, problemas sociais decorrentes de um déficit nas finanças do governo, bem como a velocidade constante da tecnologia da comunicação e da informatização (que também contribuiu, no mercado interno, para a corrida constante contra a obsolescência destes meios) são forças de

mercado que transformaram o cenário instável para a tomada de decisão por parte das empresas brasileiras e estrangeiras que no Brasil investiram.

Ratificando a idéia de Luce & Rossi (2002), as obviedades advindas dos acontecimentos, representam, tão somente a essência do cotidiano. Amanhã poderão ainda estar presentes no cenário externo, bem como poderão desaparecer, mas outros acontecimentos aparecerão. Então, a mais importante razão para que se faça planejamento estratégico, hoje, é que, como sempre, a realidade continua a mudar. Não há espaço para improvisos e a realidade empresarial mostra-se inclemente e fulminante com empresas amadoras, diletantes ou meramente intuitivas.

As empresas precisam estar sempre à frente de sua concorrência e isto só é possível à medida que um plano for traçado. Por menos detalhado que este plano seja ele será um ponto de referência para atingir os objetivos propostos, que também têm que ser definidos. Em uma comparação, pode-se dizer que uma empresa é como uma embarcação ou uma aeronave. Antes de iniciar a viagem, é preciso definir o ponto de chegada, a rota a ser seguida e o como fazer para chegar lá. As seguintes perguntas devem ser respondidas: Onde queremos chegar? Como? Quando? Em que condições?

“...o planejamento estratégico não é panacéia, solução geral, grande e única ferramenta, sabedoria superior ou poder invisível ou inacessível. É, isto sim, a peça de Administração encarregada da estratégia e de seus movimentos. É a principal tecnologia gerencial de Alta Administração, que permite à empresa governar o seu futuro e ser pró-ativa, vindo estabelecer uma relação dialética com o ambiente. Essa relação pressupõe que a empresa seja capaz de vir a influenciar esse ambiente, e não apenas ser influenciada por suas transformações cada vez mais intensas.”(Luce & Rossi. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. Anais do XXVI ENANPAD (CD-ROM), Salvador, Bahia, 2002, p. 2).

2.2 O INÍCIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Kotler (1994) explica que o planejamento estratégico foi difundido em todo o mundo no início da década de 70. Antes disto, em meados da década de 50 e 60, planejar era apenas uma tarefa operacional, porque o mercado mantinha uma demanda estável, os concorrentes eram bem conhecidos e havia uma certa estabilidade na economia mundial. Neste cenário de poucas mudanças, um planejamento operacional era suficiente para que muitos empresários tivessem sucesso em seus negócios.

Mas na década de 70, este cenário mudou. A crise do petróleo fez oscilar a economia. O alto preço do petróleo fez com que houvesse escassez de energia e matéria-prima e alto índice de desemprego. Com uma eminência de recessão, as empresas tiveram que reduzir custos para se manterem no mercado. Neste mesmo período, a indústria japonesa invadiu o mercado europeu e americano, desbancando indústrias de peso. Além disso, mudanças na

legislação americana promoveram readaptações nas indústrias de telecomunicações, transportes, energia, saúde, direito e contabilidade. Toda esta onda de mudanças afetou as empresas como um todo a nível mundial. Elas tiveram que sair do seu *status quo* e adaptar-se às novas exigências do mercado.

Nesta fase, surgiu o planejamento estratégico como uma ferramenta para pensar na empresa como um elemento que interage com o ambiente em que está inserido.

A nova fase envolveu a formulação de uma visão de negócio e de seu ambiente competitivo no futuro, e a decisão sobre providências imediatas a serem tomadas no curto prazo.

A diferença, agora, é que no planejamento estratégico, as empresas enxergam mais adiante. Elas identificam prováveis cenários futuros nos quais estarão inseridas e planejam ações para manterem-se nos mesmos. Esta nova abordagem de planejamento estratégico é idealizada para reagir e explorar novas informações conforme se tome conhecimento das mesmas.

Não obstante, o planejamento estratégico já era utilizado pelos militares prussianos no século XIX. A ligação existente entre os militares e os executivos dos séculos XX e XXI permeia a constatação de que é preciso estar preparado para as complexidades do futuro (Luce & Rossi, 2002).

Las Casas (1999) define o termo estratégia sendo derivado do grego *strategos*, que significa “a arte do general” e pode ser definida como a forma eficaz de atingir o objetivo de acordo com o ambiente no tempo.

Desta forma, tem-se a definição de planejamento estratégico: processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro (Pagnoncelli e Vasconcellos Filho, 1992).

2.3 DIFERENÇA ENTRE PLANEJAMENTO E PLANO

Do dicionário Michaelis de língua portuguesa (2001), identificam-se o significado de planejamento e plano:

Planejamento é a determinação dos objetivos ou metas de um empreendimento, como também da coordenação de meios e recursos para atingi-los.

Plano é a exposição ordenada dos objetos de um empreendimento qualquer: plano de metas; da execução dele: plano de ação; dos recursos a empregar: plano financeiro.

O planejamento pode ser realizado em nível geral da organização e em nível de cada departamento da organização.

O planejamento geral identificará os objetivos globais a serem atingidos pela empresa. O planejamento de marketing, por exemplo, identificará os objetivos de marketing a serem atingidos pela empresa.

Para Las Casas (1999), quando o administrador estiver analisando as condições ambientais e definindo estratégias, estará envolvido com o planejamento. Quando ele o materializa, escrevendo o plano, terá o plano estratégico como “produto final”. O plano,

portanto, é um documento escrito que serve para dar coerência às várias atividades planejadas de uma empresa. Essas atividades ocorrem no nível tático.

2.4 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser dividido em três partes ou dimensões, conforme segue:

2.4.1 Planejamento Estratégico

É o planejamento que envolve toda a empresa.

“Planejamento estratégico é aqui definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado.” (Kotler, 1994, p.63).

Segundo Kotler (1994), cabe à cúpula da empresa desenvolver todo o processo de planejamento, definindo a missão, as políticas e estratégias da empresa para facilitar o trabalho das unidades, na preparação de seus planos de negócios específicos.

O autor Stoner (1985) diz que o planejamento estratégico é uma atividade de nível superior no sentido de que a direção tem que ter uma participação ativa nele. Isto ocorre porque, em primeiro lugar, só a direção tem acesso às informações necessárias para se levar em consideração todos os aspectos da organização; e, em segundo lugar, porque o compromisso da direção é necessário a fim de se conseguir o compromisso dos níveis mais baixos.

Ambrósio (1999) confirma a posição de Kotler e Stoner quando diz que o planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para se alcançarem esses objetivos e na definição das fontes de recursos. O planejamento estratégico aborda questões globais, amplas, genéricas e de longo prazo. E, uma vez, tendo definidas estas questões, elabora-se o plano estratégico, que manterá coerência com estas questões. Em outras palavras, o planejamento estratégico é materializado sob a forma de um documento chamado plano estratégico. Com base no teor e na importância do planejamento estratégico, a responsabilidade pela sua elaboração costuma ser do presidente e dos diretores da empresa.

Para Luce & Rossi (2002), o planejamento estratégico tem que contemplar, dentro do possível, reduzir a incerteza acerca do futuro. Consiste, ainda, de um processo conciso entre o planejamento das informações e a orientação estratégica das empresas. O alinhamento entre estratégia, planejamento e informações corroboram para o esforço de elevação da performance organizacional.

Para a condução do processo de elaboração do plano estratégico, os autores Luce & Rossi (2002), sugerem o envolvimento direto dos principais executivos da organização – seus diretores e, se for o caso, seus gerentes, que são os participantes do que chamam Grupo de Planejamento Estratégico (GPE).

Segundo Ambrósio (1999), é nesta parte que, por exemplo, os profissionais de marketing descreverão a segmentação do mercado, selecionarão o mercado-alvo adequado e

demonstrarão o posicionamento do produto. É a essência do planejamento estratégico, a fase em que se estuda o mercado, ambiente onde o plano irá atuar.

Kotler (1994) enfoca a estratégia como a abordagem ampla que será usada para atingir os objetivos do plano. Ela é fundamental no processo. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um produto novo, no estágio de crescimento, no estágio de maturidade e no estágio de declínio do produto.

Entender o que é segmentação de mercado é importante para vislumbrar oportunidade de mercado para a empresa. A segmentação de mercado, de acordo com Westwood (1996), é um conceito muito importante no marketing e no planejamento de marketing. Kotler (1994) define que um mercado é formado por compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Eles podem diferenciar em seus desejos, recursos, localizações geográficas, atitudes e práticas de compra. Quaisquer destas variáveis podem ser usadas para segmentar o mercado.

Os mercados variam no seu grau de heterogeneidade. Em extremo, há mercados compostos de compradores que são muito semelhantes em seus desejos, exigências e reações às influências de marketing. No outro extremo, encontram-se os mercados compostos de compradores que procuram qualidades e/ou quantidades substanciais de produtos diferentes.

Ao querer entrar no mercado, a empresa deve tomar algumas decisões, tais como:

- ✓ Determinar aqueles atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercados distintos, ou seja, um processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compra;
- ✓ Determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado;
- ✓ Determinar como as marcas existentes estão posicionadas no mercado, que seriam identificados e descritos em termos de tamanho, metas, participação de mercado, qualidade dos seus produtos, suas estratégias de marketing e outras características necessárias para compreender suas intenções e comportamento;
- ✓ Observar os segmentos de mercado que não estão sendo servidos ou que estão servindo inadequadamente pelas marcas existentes, apresentando dados sobre a dimensão e a importância de cada canal de distribuição;
- ✓ Determinar as características correlatas de segmentos atraentes, tais como:

- **Características Geográficas:** Busca critérios geográficos, tais como nações, estados, municípios, cidades e outros, reconhecendo os potenciais de mercado e os custos pertinentes a cada região, determinando mercados que poderiam servir melhor.
- **Características Demográficas:** Busca variáveis demográficas tais como idade, o sexo, a renda, a profissão, etc. É uma variável de bases mais populares para se distinguir os agrupamentos mais significativos de mercado, cuja uma das razões seria as necessidades dos consumidores ou taxas de uso que são geralmente muito associadas com estas variáveis. Outra razão é que são mais fáceis de medir do que os outros tipos de variáveis.
- **Características Psicográficas:** As variações psicográficas se referem ao indivíduo e seus aspectos tais como seu estilo de vida, personalidade, motivos de compra, conhecimento e utilização do produto, devido aos indivíduos dentro do mesmo grupo exibirem traços amplamente diferentes.

Com isso buscará métodos eficientes de acesso a esses segmentos, de acordo com suas características. Segundo Kotler (1994), precisamos ainda definir os segmentos atraentes. O mero fato de um segmento de mercado não estar sendo servido ou estar, porém de maneira pobre, não é suficiente.

Na etapa estratégica, também, são levantadas todas as informações possíveis.

Ambrósio (1999) diz que um sistema de informações de marketing (SIM) é formado por pessoas, equipamentos e procedimentos organizados entre si para administrar informações voltadas para o processo de planejamento de marketing. Um SIM comumente contém quatro subsistemas:

- 1) **Registros internos:** são os registros contábeis, cadastros de vendas e outros registros gerados na operação diária da organização;

- 2) Inteligência de Marketing: são as informações obtidas no mercado pela equipe de vendas, dos compradores e dos gerentes e diretores da organização junto aos seus pares em outras organizações e no governo, bem como informações obtidas em publicações especializadas, congressos, feiras, eventos e relatórios fornecidos periodicamente por empresas especializadas;
- 3) Pesquisa de Mercado: são as pesquisas de mercado realizadas especificamente para as necessidades de informação da organização;
- 4) Modelos de apoio à decisão de marketing: são os modelos matemáticos e gráficos voltados para ajudar o processo decisório de marketing.

2.4.1.1 Consumidor ou Público-Alvo

Como parte fundamental do plano de marketing, o consumidor tem que ser conhecido e entendido, a partir do Sistema de Informações de Marketing. É necessário que se defina o perfil do consumidor, seus desejos e necessidades, seus hábitos de uso e suas atitudes, bem como o papel de compra (nem sempre quem compra é o usuário do produto).

Kotler (1994) explica que através da escolha e do estudo do mercado-alvo a empresa definirá qual o perfil e segmentos de clientes a serem atingidos. Este público pode ser definido por desejos, poder e atitudes de compra, classe social, sexo, idade, profissão, geografia, religião ou ainda pela combinação entre os segmentos. Estudando-se o mercado-alvo podemos também distinguir as necessidades dos clientes:

- ✓ Necessidades declaradas: o consumidor deseja um produto barato;
- ✓ Necessidades reais: o consumidor está interessado em um produto de manutenção barata, não em seu preço inicial;
- ✓ Necessidades não declaradas: o consumidor espera bons serviços do revendedor;

- ✓ Necessidades de prazer: o consumidor compra o produto e recebe um brinde ou acessório;
- ✓ Necessidades secretas: o consumidor deseja ser visto pelos amigos como alguém de bom senso orientado para o valor do produto.

2.4.1.2 Mercado

Nesta fase, é feito um levantamento da situação atual do mercado em que a empresa atua.

Aqui, é elaborado um histórico do mercado, definindo o tamanho do mesmo, definindo o estágio da demanda, especificando a sazonalidade das vendas, diagnosticando o impacto da tecnologia no mercado, verificando a situação atual dos concorrentes neste mercado, estabelecendo a participação de mercado das principais marcas, identificando a segmentação de mercado, abordagem do composto de marketing (produto, preço, ponto de distribuição e promoção) e projeção de mercado.

2.4.1.3 Aspectos Legais

Este tópico aborda a identificação das exigências legais sobre o produto focado no plano de marketing. As informações apresentadas neste tópico têm impacto direto na legalidade e na responsabilidade do produto, bem como da empresa e de seus executivos.

É essencial, enfatiza Ambrósio (1999), incluir não apenas informações sobre a legislação em vigor, mas também dados sobre possíveis mudanças que possam estar sendo gestadas no Poder Legislativo, ou mesmo sobre tendências mundiais.

Neste sentido, é importante analisar os requisitos legais para a industrialização do produto, verificar controles de registro de marca (se a marca já está registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI), estudar o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990).

2.4.1.4 Posicionamento do Produto

Segundo Las Casas (1999), não se pode falar em estratégia sem se considerar o posicionamento. Posicionamento é a percepção dos clientes a respeito de um produto ou marca. É uma imagem, a forma como os clientes percebem os produtos e marcas na mente.

Para Ambrósio (1999), definir o posicionamento de um produto é uma atividade delicada, que demanda análise e grande conhecimento sobre o mercado e o consumidor. Na definição do posicionamento está incluída a decisão quanto aos aspectos diferenciais que deverão ser comunicados ao mercado.

Kotler (1994) diz que a empresa deve desenvolver sua imagem, de modo que o mercado alvo compreenda e aprecie o que ela oferece em relação a seus concorrentes. O posicionamento da empresa deve ser fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo define valor e faz escolhas entre as empresas concorrentes. As tarefas de posicionamento consistem em três etapas:

- 1) A empresa tem que identificar as possíveis diferenças de produto, serviços, recursos humanos e imagem que podem ser estabelecidos em relação à concorrência;
- 2) A empresa tem de aplicar critérios para selecionar as diferenças de seus concorrentes;
- 3) A empresa tem que sinalizar eficazmente ao mercado-alvo como ela se diferencia de seus concorrentes.

2.4.2 Planejamento Tático

É o planejamento que envolve uma unidade da organização.

Ambrósio (1999) explica que no planejamento tático, o planejador se preocupa com a interpretação do planejamento estratégico, trazendo-o para mais perto da realidade do mercado por meio de planos específicos para cada unidade da organização.

Os planos táticos têm a característica de se concentrarem no médio prazo, o que depende de vários fatores, como as características do negócio, do mercado e da organização.

Geralmente, os planos táticos se fixam em 12 meses.

Agora serão definidas as estratégias táticas quanto ao composto do planejamento.

2.4.2.1 Produto

A definição de produto por Ambrósio (1999) é a seguinte: bem material (tangível) ou imaterial (intangível) oferecido a um mercado, visando à satisfação de um desejo ou necessidade.

Kotler (1994) expõe: A empresa deve reconhecer a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de produtos e serviços. Seus produtos mais maduros e em declínio devem ser substituídos por produtos mais novos. Entretanto, os novos produtos podem fracassar. Os riscos da inovação podem ser tanto elevados quanto recompensadores. A chave para a inovação bem sucedida reside no desenvolvimento de pesquisas e procedimentos de decisão bem elaborados em cada estágio do processo de desenvolvimento do novo produto. O processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em oito estágios:

- 1) geração de idéias;
- 2) seleção de idéias;
- 3) desenvolvimento e teste de conceito;
- 4) desenvolvimento da estratégia de marketing;
- 5) análise comercial;
- 6) desenvolvimento do produto;
- 7) teste de mercado; e
- 8) comercialização.

O propósito de cada estágio é decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. A empresa deseja minimizar a chance de as idéias fracas seguirem em frente e as boas serem rejeitadas.

Westwood (1996) diz que a preparação do plano para o produto envolve olhar para seu *portfólio* de produto e decidir: se ele deve ser mudado, como ele deve ser mudado, quais estratégias podem ser adotadas, para onde estas estratégias o levarão.

Uma análise do histórico do produto também se faz muito necessária. No caso de produto existente, faz-se um breve histórico sobre ele; quando se tratar de produto novo, explicam-se as razões de sua criação e de seu desenvolvimento.

Ciclo de vida e estratégia de Marketing: Westwood (1996) analisa a importância de localizar o produto da empresa dentro da curva do ciclo de vida do mesmo. Isto porque quando se prevêem as vendas futuras, é importante diferenciar entre um produto novo, que possa ser destinado a um rápido crescimento, e um produto maduro, que possa estar sendo substituído por outro no mercado. A ascensão e a queda de todos os produtos seguem uma curva de ciclo de vida que pode ser representada na figura 2.1. A inclinação da curva e a extensão do tempo, representadas pelas diferentes etapas, variarão, mas todos os produtos seguirão uma curva idêntica.

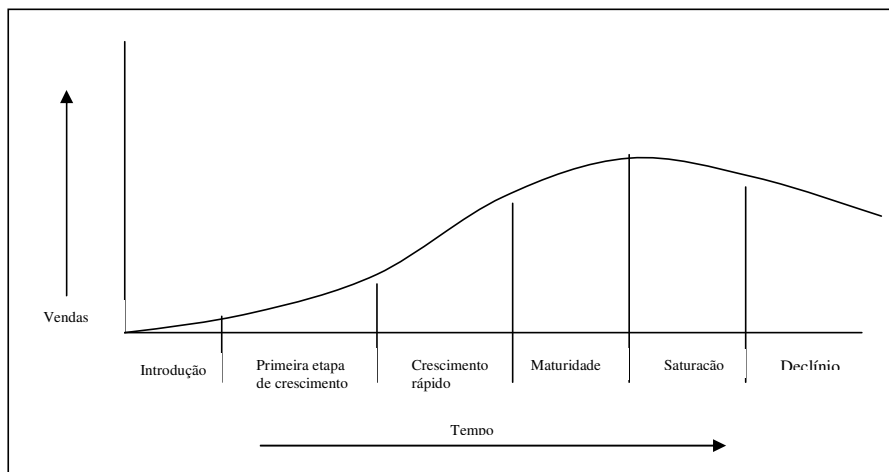


Figura 2.1 – Curva do Ciclo de Vida do Produto

Fonte: (Westwood, 1996, p.117)

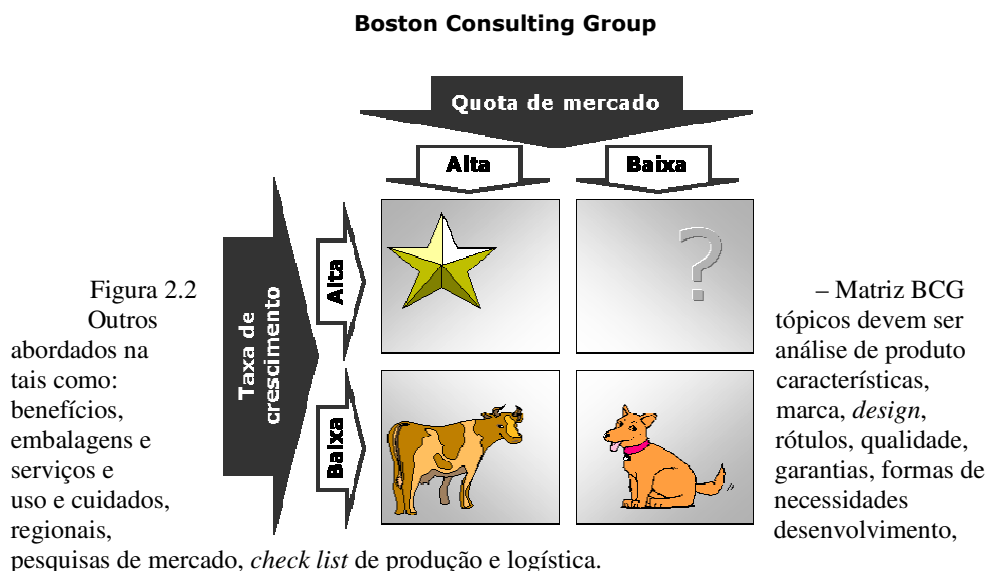
Ainda, dentro de uma análise de situação do produto no mercado, a técnica de BCG é muito utilizada pelos autores.

O *Boston Consulting Group* (BCG), empresa de consultoria americana, desenvolveu uma forma de analisar o fluxo de caixa gerado por produtos. Analisando o *portfólio* de produtos de uma empresa, o planejador poderá decidir quais produtos crescerão em determinado período, quais serão eliminados e quais irão financiar certas atividades de marketing.

A análise de BCG procura identificar a situação de crescimento e participação de mercado, comparando a empresa analisada com seus principais concorrentes.

As decisões de marketing que serão tomadas em função de um produto variarão dependendo em qual quadrante da Matriz BCG ele se encontra. Os diferentes quadrantes sugerem diferentes respostas de marketing:

- ✓ Ponto de Interrogação: Investir fortemente em produtos selecionados que a empresa acredita que tenham bom potencial de crescimento. Pensar em tirar de circulação os produtos fracos ou arriscados;
- ✓ Estrela: Investir no crescimento. Melhorar a posição competitiva;
- ✓ Vaca Leiteira: Manter a posição competitiva no mercado. Administrar o produto para maximizar os ganhos;
- ✓ Cachorro ou abacaxi: Minimizar os investimentos. Maximizar o fluxo de caixa em curto prazo. Pensar em tirar o produto de circulação.



2.4.2.2 Ponto de Venda

O “P” de ponto-de-venda é também chamado simplesmente de ponto, praça, ou, ainda, distribuição.

Para Ambrósio (1999), é uma forma mnemônica de se referir a um conjunto complexo de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar, incluindo elementos importantes como canais de distribuição, logística de mercado e as variáveis que integram esses elementos.

Kotler (1994) expõe que a empresa deve decidir sobre a melhor maneira de estocar e movimentar seus bens e serviços em seus mercados de destino. A natureza da distribuição envolve planejamento, implementação e controle dos fluxos físicos de materiais e bens finais dos pontos de origem aos pontos de uso, para atender às exigências do consumidor e com o objetivo do lucro. A empresa sabe que a eficácia da distribuição terá grande impacto sobre a satisfação do consumidor e sobre seus custos. A distribuição será eficaz quando a empresa processar os pedidos com agilidade, possuir boa rede de armazenagem, níveis de estoques compatíveis com a demanda e em sintonia com a rede de varejo (lojas, lojas especializadas, magazines) e/ou atacado (grandes distribuidores), escolher o meio de transporte adequado e ágil, aliados ao controle de custos.

Neste tópico é abordado o tipo de equipe de vendas que será utilizada, se direta ou indireta e a previsão de vendas, também.

Força de vendas, segundo Kotler (1994), é a equipe responsável pelas vendas da empresa. Ela é formada por vendedores internos e externos e coordenadas a nível territorial, geográfico, por setor industrial ou por produto. Desenvolve as estratégias de abordagem junto ao marketing e se faz valer das promoções de vendas para atingir seus objetivos.

2.4.2.3 Promoção

O “P” de promoção congrega uma série de formas de comunicação com o mercado.

O quadro 2.1 mostra as ferramentas mais utilizadas no “P” de promoção – ou, em outras palavras, na comunicação com o mercado.

Quadro 2.1 - Ferramentas mais usadas na comunicação com o mercado

Fonte: (Ambrósio, 1999, p. 49)

Ferramentas mais usadas na comunicação com o mercado				
Propaganda	Promoção de Vendas	Relações Públicas	Venda Pessoal	Marketing Direto
Anúncios	Adesivos	Comunidade	Amostras	Catálogos
Anúncios de loja	Amostras	Entrevistas	Apresentações	Compra eletrônica
Audiovisuais	Brindes	Eventos	Convenções	Compra via TV
Catálogos	Concursos	Filantropia	Feiras	Correio de voz
Displays	Cuponagem	Jornal da empresa	Incentivos	E-mail
Encartes	Descontos	Kits de imprensa		Fax
Luminosos	Exposições	Lobbying		Listagens
Videoteipes	Feiras	Mídias especiais		Telemarketing
	Fidelização	Patrocínios		
	Reembolso	Publicações		
		Relatórios anuais		
		Seminários		

O autor Kotler (1994) faz algumas considerações importantes quanto:

- ✓ Propaganda: A tomada de decisão de propaganda envolve um processo de cinco etapas:

- 1) Fixação de objetivos: os anunciantes precisam estabelecer metas claras e, se a propaganda destina-se a informar, persuadir ou lembrar os compradores;
- 2) Decisão de orçamento: pode ser estabelecida com base na disponibilidade de recursos, porcentagem sobre as vendas, paridade competitiva e em objetivo-tarefa;
- 3) Decisão de mensagem: inclui sua geração, avaliação, seleção e sua execução eficaz;
- 4) Decisão de mídia: envolve a definição de cobertura, frequência e as metas de impacto; escolher entre os principais tipos de mídia, seleção de veículos específicos de mídia, e previsão de mídia;

- 5) Avaliação e eficácia do anúncio: inclui a avaliação da comunicação e os efeitos da propaganda sobre as vendas, antes, durante e após sua execução.
- ✓ Promoção de vendas: A empresa deve escolher entre as várias ferramentas de incentivo que dispõe, em sua maioria em curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de um produto específico por consumidores ou comerciantes. Enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas oferecerá um incentivo à compra.
 - ✓ Promoção ao consumidor: amostra grátis, cupons, descontos, prêmios, brindes, experimentações gratuitas, garantias, demonstrações, concursos, etc.
 - ✓ Promoção aos intermediários: descontos, condições especiais de compra, concursos, propaganda cooperativa, etc.
 - ✓ Promoção para a força de vendas: bônus, concursos, competições de vendas, etc.
 - ✓ Pesquisa e desenvolvimento (P & D): As equipes de pesquisa e desenvolvimento devem trabalhar conjuntamente com a equipe de marketing durante os projetos, pois assim a empresa terá a área técnica e mercadológica lado a lado, o que proporcionará mais qualidade aos produtos em desenvolvimento, pois uma possui o conhecimento técnico do produto e a outra a necessidade do cliente e do mercado. Esta cooperação pode ser feita de várias maneiras: Realizar seminários conjuntos para discussão das metas e problemas de cada um; Atribuir o projeto a equipes funcionais que incluam profissionais de P&D e de marketing; Manter a participação de P&D no período de vendas,

incluindo seu envolvimento na preparação de manuais técnicos, participando de feiras, conduzindo pesquisas juntos aos consumidores e até mesmo fazendo algumas vendas; Envolver a alta administração e adotar procedimentos claros para a solução de conflitos. Em uma empresa, recomenda-se que P&D e marketing se subordinem ao mesmo vice-presidente.

- ✓ Pesquisa de marketing: Envolve a coleta de informações relevantes para a empresa ter conhecimento das necessidades do seu mercado-alvo, satisfação do cliente, posicionamento do seu produto comparado com os da concorrência e obter informações relevantes para um problema específico da empresa. O processo divide-se em cinco etapas:

- 1) Definição dos problemas e objetivos da pesquisa;
- 2) Desenvolvimento do plano de pesquisa;
- 3) Coleta de informações;
- 4) Análise das informações;
- 5) Apresentação dos resultados.

Uma boa pesquisa de marketing é caracterizada por método científico, criatividade, metodologias múltiplas, construção de modelo, mensuração do custo/benefício do valor das informações, ceticismo saudável e marketing ético.

2.4.2.4 Preço

Kotler (1994) enfatiza que, primeiro, a empresa tem que decidir sobre o que ela deseja realizar com um produto específico. Se a empresa selecionou cuidadosamente seu mercado alvo e posicionamento de mercado, sua estratégia de composto de marketing, incluindo preço, estará no caminho certo. Por exemplo, se uma empresa fabricante de veículos de recreação deseja produzir um *trailer* de luxo para consumidores ricos, isto implica a cobrança de um

preço alto. Assim, a estratégia de preço é largamente determinada pela decisão anterior de posicionamento de mercado. Quanto mais claros forem os objetivos de uma empresa, mais fácil ela estabelecerá seus preços.

Ambrósio (1999) sugere alguns elementos a serem relacionados neste tópico, tais como: objetivo (nível de preços estabelecido); estratégia; comparação com a concorrência; controle de preços; margens de comercialização dos canais de revenda; descontos não-promocionais; condições de pagamento; financiamento; estrutura de preços.

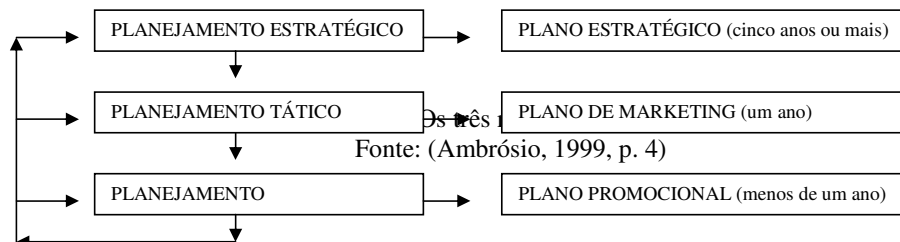
2.4.3 Planejamento Operacional

Para Ambrósio (1999), o planejamento operacional envolve as operações da empresa em seus diversos departamentos. O planejamento operacional materializa-se em planos operacionais sob a forma de procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos.

Os planos operacionais cuidam da rotina, para assegurar que todas as pessoas executem as tarefas e operações determinadas pela organização.

Neste caso, também irão influenciar o prazo de execução do planejamento operacional os fatores mercadológicos, características do negócio e da organização. Em geral, as pessoas responsáveis pelos planos operacionais são aquelas que coordenam a execução de ações, como os gerentes e supervisores.

A figura 2.3 abaixo mostra os três níveis de planejamento e a exemplificação de planos da área de marketing.



2.5 METODOLOGIA BÁSICA PARA FORMULAR UM PLANO ESTRATÉGICO

Seguindo a metodologia dos autores Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992), tem-se o seguinte roteiro para a elaboração de um plano estratégico, conforme figura 2.4:

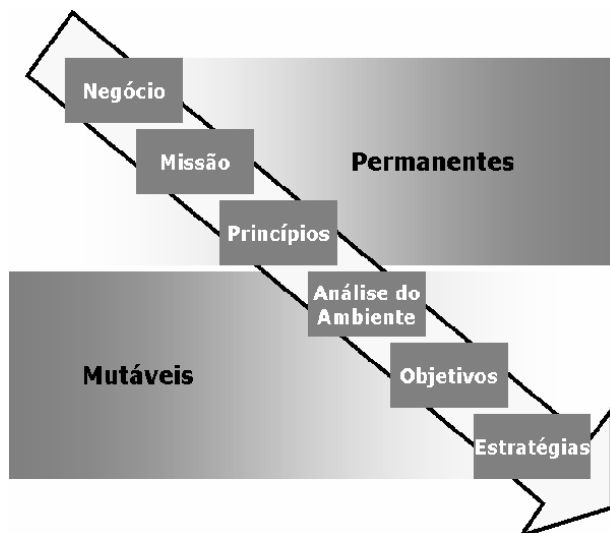


Figura 2.4 – Metodologia Básica para Formular o Plano Estratégico
Fonte: (Pagnoncelli e Vasconcellos Filho, 1992)

A formulação do Plano Estratégico deve ser um processo sob medida que considere aspectos da empresa, tais como história, cultura, clima, experiências em planejamento, expectativas, personalidade e estilo dos dirigentes, dentre outros.

A figura 2.4 apresenta de forma esquemática a metodologia básica para se formular o Plano Estratégico. Pode-se dividi-la em dois conjuntos:

O primeiro, que inclui a definição do Negócio, a explicitação da Missão e dos Princípios, é a parte mais permanente por ser a menos sujeita às mudanças do ambiente.

O segundo, que inclui a Análise do Ambiente, a definição dos Objetivos e a formulação das Estratégias, está mais sujeito a atualizações para acompanhar e se antecipar às alterações do ambiente e da empresa.

2.6 ESTRUTURA DO PLANO ESTRATÉGICO

Existem vários tipos de planos estratégicos que a empresa poderá adotar de acordo com suas características próprias e peculiaridades, as quais devem se refletir no formato do seu plano de marketing.

Las Casas (1999) explica que a quantidade de informações ou a sofisticação do plano depende muito dos objetivos a serem atingidos e do tipo de empresa em consideração. Ele exemplifica que uma grande empresa elaborará planos mais sofisticados e detalhados, enquanto uma pequena empresa incluirá em seu planejamento as informações extremamente essenciais.

Westwood (1996) diz que os requisitos para a elaboração do plano variarão de companhia para companhia, mas que independentemente do escopo do plano ou dos detalhes que possam ser necessários, o procedimento a ser adotado e a estrutura do plano final escrito sempre devem ser amplamente similares.

A maioria dos autores esboça um roteiro similar para a elaboração do plano estratégico. Este roteiro permeia que os objetivos corporativos são a base para a elaboração do plano e que, a definição destes objetivos é de responsabilidade da cúpula da empresa.

Westwood (1999) propõe que, com base nos objetivos corporativos, traçam-se os objetivos de cada departamento (marketing, por exemplo). E, para atingi-los faz-se necessário realizar pesquisa para analisar o ambiente externo e interno da empresa quanto às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; estabelecer os objetivos e estimar os resultados esperados; desenvolver estratégias e planos de ação; elaborar orçamentos; escrever o plano; comunicar o plano; usar um sistema de controle do plano; rever e atualizar o plano.

Las Casas (1999) observa que o autor Westwood preocupa-se mais com o planejamento do que com o plano, propriamente dito.

Na opinião do autor Las Casas, ao se escrever um plano, seguindo determinada metodologia, automaticamente se está desenvolvendo os procedimentos recomendados pelo planejamento.

A metodologia proposta por Las Casas (*apud* David Bangs) é a seguinte:

- ✓ estabelecer a missão;
- ✓ definir objetivos para o próximo ano e próximos três anos;
- ✓ definir objetivos de vendas e lucros para o próximo ano e três anos;
- ✓ desenvolver produtos e serviços;
- ✓ determinar mercados-alvo;
- ✓ analisar o potencial de mercado;
- ✓ decidir como os objetivos serão atingidos;
- ✓ identificar problemas potenciais;
- ✓ implementar e controlar cronogramas;
- ✓ revisar e avaliar.

Já a metodologia proposta por Las Casas (*apud* Marc Legrain e Daniel Magain) é a seguinte:

- ✓ pesquisar e analisar dados internos;
- ✓ pesquisar e analisar dados externos;
- ✓ determinar os objetivos;
- ✓ definir a estratégia de desenvolvimento;
- ✓ fixar os objetivos de venda;
- ✓ marketing mix – escolha dos meios;
- ✓ desenvolver um plano de ação;
- ✓ iniciar a realização;
- ✓ estabelecer o controle;
- ✓ mensurar.

De acordo com Las Casas (1999), analisando-se essas metodologias para o planejamento ou para o plano, o que se pode concluir é que todos, sem exceção, têm os componentes listados nos tópicos seguintes.

2.6.1 Momento Filosófico

O momento filosófico é uma parte que estabelece as diretrizes da empresa. Nele, o planejador determina a missão, visão, objetivos, metas, políticas, etc. Essas diretrizes estabelecem onde a empresa procura chegar diante dos fatos analisados. Esse relacionamento aos fatos conduz a uma determinação mais realística dos objetivos e metas a serem atingidos. Luce & Rossi (2002) definem esta etapa como MOMENTO FILOSÓFICO, pois a definição do negócio da empresa caracteriza sua ideologia e os seus valores centrais com a missão e os princípios, adiciona a dimensão de longo prazo com a intenção estratégica.

Segundo os autores, há duas maneiras de compreender-se a definição do negócio. A primeira, com uma ótica de mercados atendidos/servidos e a segunda com uma perspectiva centrada nos produtos e serviços ofertados (*apud* Abell e Hammond, 1980).

Para Kotler (1994), a definição de negócios baseada na ótica de mercados atendidos, é uma visão centrada nos benefícios ofertados ao cliente; e a ótica centrada nos produtos/serviços é baseada em uma visão míope com alusão às proposições de Levitt (1960).

A missão, por sua vez, representa o papel desempenhado pela organização em seu negócio. Segundo Luce & Rossi (2002), a missão representa a tangibilidade do negócio, pois

explica o que a empresa faz e o que a empresa é, como a empresa vai desempenhar o seu papel (pode indicar a estratégia da empresa) e para quem (os beneficiários da missão).

Os princípios, vinculados com a missão, são orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão, conforme Luce & Rossi (2002).

A intenção estratégica, que deve representar um desafio, para os próximos 10 anos, que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa, faz parte deste momento filosófico, conforme o autor. A intenção estratégica é como uma obsessão, que transcende o estado atual, pois empresas que chegaram à liderança global nos últimos 20 anos, invariavelmente, começaram com ambições desproporcionadas aos seus recursos e capacidades. (Luce & Rossi, 2002, *apud* Hamel e Prahalad, 1989). Ainda, no momento filosófico, o que está contido na missão e nos princípios, é uma visão de futuro, mesmo que quase utópicos.

2.6.1.1 Objetivos

Uma parte muito importante do planejamento estratégico é a definição dos objetivos.

Ambrósio (1999) identifica os objetivos como o comprometimento da organização quanto ao produto. Isto significa determinar os compromissos pelos quais, cada profissional envolvido com o produto, se responsabilizará.

Westwood (1996), por sua vez, diz que estabelecer objetivos é a chave para todo o processo. Isto diz respeito àquilo que se quer conseguir – as metas fundamentais do plano. Um objetivo de marketing preocupa-se com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados. É importante não confundir objetivos com estratégias. Um objetivo é aquilo que se quer conseguir; uma estratégia é como se vai chegar lá.

Objetivos são algo que se quer alcançar em determinado período. Metas são partes de um objetivo, tanto em termos da tarefa em si quanto do prazo de realização (Ambrósio, 1999).

Em termos de marketing, um objetivo é algo que se quer alcançar em um determinado período, e que configure a realização de uma oportunidade. Um objetivo de marketing pode tomar diversas formas, como volume físico de vendas, volume financeiro de vendas, lucro, percentual de participação de mercado ou percentual de pessoas que associam a imagem do produto Y a atributos de comportamento.

Os objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos.

Las Casas (1999) diz que os objetivos quantitativos são determinados com uma quantidade ou medida. Um aumento de participação no mercado de 10% ou um crescimento de vendas de 1.500 unidades são objetivos quantitativos, pois expressam uma quantidade. Por outro lado, objetivos qualitativos são todos aqueles que expressam qualidade, como melhorar a qualidade de produtos, treinar a equipe de vendas, etc.

Para todos os autores pesquisados neste tópico, os objetivos devem contemplar a análise de ambiente realizada no passo anterior. Através de um diagnóstico da situação favorável ou não da empresa dentro de seu mercado, os objetivos devem ser traçados, vislumbrando as oportunidades que a empresa tem no momento.

Não basta, todavia, definir objetivos e fixar metas se as políticas da empresa não são convenientemente traçadas; pois é através das políticas que se visa canalizar as decisões para os objetivos.

Assim, se o objetivo é o lucro e a meta é um lucro líquido de, por exemplo, 15% ao ano, as políticas de vendas e de preços devem ser formuladas de forma que levem a empresa a tal resultado. Se a empresa não gostar do rumo que a situação está tomando, terá que redefinir seus objetivos.

Ambrósio (1999) alerta para o fato de que os objetivos devem ser permanentemente monitorados, para que contribuam com algum *feedback* para o processo de planejamento. Esse *feedback* constante permite que os gestores possam reagir às dificuldades e, especialmente, tomar medidas preventivas perante mudanças das condições em que o plano foi elaborado.

Objetivos têm as seguintes características:

- ✓ Mensurabilidade: precisam ser quantificados;
- ✓ Identificação no tempo: devem estar correlacionados com um prazo específico;
- ✓ Definição clara: têm que ser claros, para não ficarem sujeitos a interpretações.

Os autores Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992) identificam as características de um objetivo:

- ✓ Coerentes;
- ✓ Viáveis, porém desafiantes;
- ✓ Aprazados;
- ✓ Mensuráveis (quantitativamente e qualitativamente);
- ✓ Claros, explícitos e concisos;
- ✓ Conhecidos e acreditados por toda a empresa;
- ✓ Em número reduzido, para evitar dispersão.

O quadro 2.2 mostra alguns exemplos de objetivos.

Quadro 2.2 – Objetivos Estratégicos

Objetivo de Crescimento	"Aumentar o faturamento em X % até _____"
Objetivo de Rentabilidade	"Atingir a rentabilidade de Y % até _____"

Objetivo de Participação de Mercado	"Ter Z % do mercado até _____"
Objetivo de Produtividade	"Aumentar a produtividade em K % até _____"
Objetivo de Qualidade	"Atingir o nível Q de qualidade até _____"

2.6.2 Momento Analítico

O momento analítico é uma parte da análise (diagnóstico) que determina a situação ambiental e o impacto nos negócios de um setor e compara as forças e fraquezas da empresa com seus principais concorrentes. Essa análise ambiental tem como base as variáveis incontroláveis externas, que incluem, entre outras, análise da economia, política, legislação, consumidor, tecnologia, etc. A análise interna da empresa compara aspectos como: capital, recursos humanos, competência, plano estratégico, produtos, etc. Os autores Luce & Rossi (2002) denominam esta fase de MOMENTO ANALÍTICO, que dá sustentação a todo conjunto de decisões estratégicas subsequentes, englobando o cenário de trabalho, a análise SWOT e a definição das questões estratégicas.

Segundo Kotler (1994), um dos principais objetivos da análise ambiental é detectar novas oportunidades. Uma oportunidade para a empresa é uma área de atração, onde a ação traz vantagem competitiva para a empresa.

Neste tópico o leitor do plano estratégico fica localizado no tempo e espaço. É feita uma análise SWOT ou PFOA da empresa: pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Conforme Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992), Análise do Ambiente é o processo de identificação de Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão.

Oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.

Ameaças são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

Forças são características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

Fraquezas são características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

2.6.3 Momento das Decisões e das Ações

Esta é uma parte que direciona as estratégias ou os meios que se pretende atingir. Nessa etapa os planejadores procuram definir os detalhes da operação, como serão feitas, por quem e quando. As estratégias são estabelecidas de acordo com os fatores e objetivos de alta administração. Luce & Rossi (2002) identificam esta fase como MOMENTO DAS DECISÕES E DAS AÇÕES, que é a etapa mais concreta e culminante do plano estratégico, pois define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa.

O momento das Decisões e Ações, por Luce & Rossi (2002), inclui:

- ✓ encaminhamento das questões estratégicas por meio de decisões advindas do GPE e de projetos (ou Planos de Ação ou Planos Táticos) do plano estratégico;
- ✓ o núcleo de objetivos estratégicos;
- ✓ o princípio da estratégia.

As decisões advindas do plano estratégico são aquelas situações em que uma questão estratégica é resolvida e/ou encaminhada por uma decisão. Assim sendo, não precisa de um plano de ação para ser resolvida e/ou encaminhada.

Projetos do Plano Estratégico são aquelas situações em que uma questão estratégica, para ser resolvida e/ou encaminhada, precisa de um plano de ação específico.

Já o Núcleo de Objetivos Estratégicos constitui o conjunto de objetivos relacionados ao plano estratégico.

2.6.4 Controle e Avaliação

Um sistema de controle e avaliação permite ao planejador monitorar o resultado de seu esforço, servindo como parâmetro para avaliação e retomada de rumo quando ocorrem desvios.

Além do engajamento dos recursos humanos, o processo de revisão do plano estratégico é muito importante. Este processo de revisão ajuda a dominar o processo de implementação, monitorando a sua evolução e fazendo a “prestação de contas” de cada executivo sobre o seu papel e responsabilidade no planejamento estratégico (Luce & Rossi, 2002).

Kotler (1994) enfoca que a estratégia representa as forças amplas de marketing para atingir os objetivos do negócio. Para cada estratégia deve ser elaborado um programa de ação respondendo às seguintes perguntas:

- ✓ O que será feito?

Descrever, detalhadamente, quais tarefas e ações que serão executadas, como por exemplo, promoções junto a revendedores ou consumidores, concursos, *stands* de vendas em grandes magazines, sorteios, etc.

- ✓ Quando será feito?

Definir datas, ou seja, estabelecer período da promoção, justificar por que a escolha daquele período.

- ✓ Quem fará?

Definir os responsáveis pela ação/tarefa. Por exemplo, a força de vendas de uma determinada região que será coordenada pelo gerente regional em conjunto com equipe de marketing e P&D.

- ✓ Quanto custará?

Detalhar os custos previstos com a ação/tarefa e justificativas.

✓ Qual o resultado projetado?

Projetar vendas em volume financeiro, unitário por produto, abater custos e projetar o resultado.

Kotler (1994) enfatiza as necessidades de um controle, como segue:

A última seção do plano delineia os controles para monitorar o desenvolvimento do plano. O acompanhamento é feito periodicamente (pode ser mês a mês, a cada trimestre...). Assim, a empresa pode analisar o andamento do projeto, monitorando os fatos positivos e negativos e fazendo ajustes no percurso quando necessário. São importantes os planos de contingência prontos para servirem como antídotos em acontecimentos imprevistos como greves, guerra de preços, lançamentos de novos produtos pela concorrência, assim a empresa e sua equipe estarão prontas para enfrentar possíveis dificuldades. O controle é a sequência natural do planejamento. A empresa precisa exercer pelo menos quatro tipos de controle:

- 1) Controle anual de plano – Examinar se os resultados planejados estão sendo atingidos;
- 2) Controle de rentabilidade – Verificar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro;
- 3) Controle de eficiência – Avaliar e melhorar a eficiência de gastos e o impacto dos gastos;
- 4) Controle estratégico – Verificar se a empresa está buscando suas melhores oportunidades com respeito a mercados, produtos e canais.

2.6.4.1 *Balanced Scorecard*

Um sistema de avaliação proposto por Luce & Rossi (2002) é o *Balanced Scorecard*.

Desenvolvido pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton em 1992, o *Balanced Scorecard*, mais conhecido simplesmente como “BSC”, foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma ferramenta estratégica de gestão, segundo a tradição da escola americana. (http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)

O *Balanced Scorecard*, na concepção de Robert Kaplan e David Norton, é um sistema de gestão estratégica que se propõe a ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em ações. Ele trata da definição e disposição das informações chaves para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa e dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição.

O BSC é orientado pelas definições de visão, missão e estratégia da empresa. A partir destes pressupostos, abre-se uma conexão para a elaboração dos objetivos estratégicos, indicadores de avaliação, metas e ações (iniciativas) para o alcance do que foi determinado.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* procura estabelecer um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e resultados, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Todo este conjunto serve para embasar o sistema de medição e permitir uma gestão com foco na estratégia, de maneira que se possam relacionar as quatro perspectivas abrangidas pelo sistema. Estas perspectivas podem ser entendidas, fazendo-se as respectivas perguntas configuradas na figura 2.5:

- ✓ Dimensão Financeira: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”;
- ✓ Dimensão Mercadológica: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”;
- ✓ Dimensão Interna: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”;
- ✓ Aprendizado e Crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

Construindo o BSC: respondendo as quatro perguntas chave

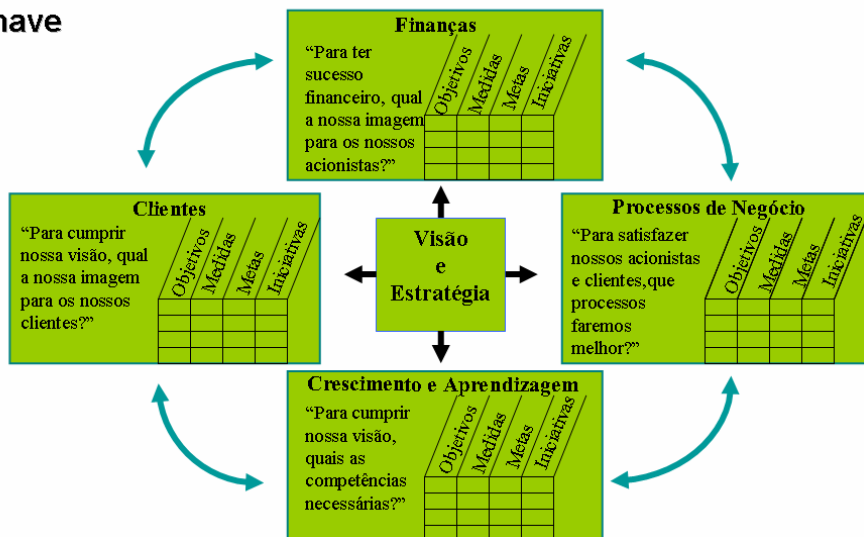


Figura 2.5 – Quatro Perspectivas do BSC

Fonte: Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1997)

Este método contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, através de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito.

“Muitas pessoas pensam em mensuração como uma ferramenta para controlar comportamentos e para avaliar desempenhos passados. Controles e sistemas de mensuração tradicionais pretendem manter unidades organizacionais de acordo com um plano pré-estabelecido. As medidas no Balanced Scorecard estão sendo usadas pelos executivos de forma diferente – para articular a estratégia do negócio, comunicá-la e ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e departamentais, para alcançar um objetivo comum. Esses executivos estão usando o scorecard como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema tradicional de controle. Para que o Balanced Scorecard seja usado dessa maneira, entretanto, as medidas devem expressar claramente a estratégia de longo prazo da organização para o sucesso competitivo.” (Kaplan & Norton, 1996-c, p.56)

Segundo Kaplan & Norton (1997), os gestores precisam saber se a estratégia está sendo executada de acordo com o plano estratégico. Mas mais importante que isso, os gestores precisam saber se as hipóteses fundamentais traçadas quando do lançamento da estratégia ainda permanecem válidas.

A essência do potencial do *Balanced Scorecard* se concretiza quando ele deixa de ser um sistema de mensuração de desempenho e passa a ser um sistema de gestão estratégica (vide figura 2.6).

O Balanced Scorecard como uma estratégia para ação

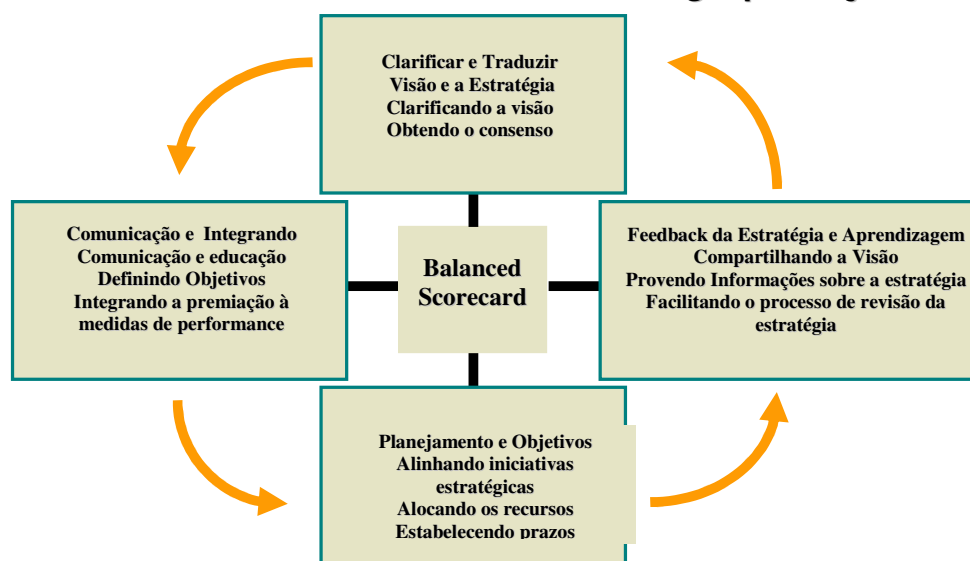


Figura 2.6 – O *Balanced Scorecard* Como Uma Estratégia Para a Ação
Fonte: Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1997)

2.6.4.2 Demonstração de Resultado Projetado

Em paralelo ao plano de ação é necessário que a empresa constitua um orçamento de apoio, ou seja, uma projeção da receita, do custo total e lucro resultante, que consiste em um confronto entre receita, com vendas e serviços, e despesas, com custo de produção, distribuição e marketing, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final, que em outras palavras, é o lucro esperado em harmonia com a satisfação do consumidor final.

Uma vez o confronto analisado, a empresa fará os ajustes necessários, de modo que o projeto seja o mais lucrativo possível, sem alterar a qualidade inicialmente discriminada.

Após a aprovação da alta administração, o orçamento será a base para desenvolver planos e programações para compra de materiais, produção, recrutamento de funcionários e operações de marketing.

É de suma importância que os dados usados na projeção sejam em fiel valor de mercado, de modo que o orçamento projetado esteja compatível com a realidade e dessa forma obtenha-se o resultado final satisfatório e anteriormente definido (Kotler, 1994).

A revisão literária sobre o assunto “planejamento estratégico” é infindável diante da ampla gama de autores existentes e de seus livros publicados no mercado, e em função do conteúdo analítico do processo. Mas, esta revisão tomou como base autores conhecidos e, em um âmbito geral, procurou relacionar os tópicos principais e comuns à elaboração de um plano estratégico.

Desta forma, espera-se que o conteúdo desta revisão tenha refletido um entendimento científico da literatura a respeito do assunto ora tratado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata do modo de proceder à investigação, para adquirir-se conhecimento acerca do assunto que está sendo levantado, compreendendo a coleta, tratamento e transformação de dados em informações relevantes ao processo decisório.

A forma mais adequada de reduzir os riscos na administração é tomar decisões com base no maior conhecimento possível do comportamento das variáveis ambientais, tanto em quantidade quanto em qualidade.

Para Westwood (1996), a importância da pesquisa de marketing é enfatizada por um ambiente de negócios altamente competitivo, onde não há alternativas senão manter-se em contato com o mercado.

Para isto, faz-se necessário compreender:

Pesquisa de Mercado x Pesquisa de Marketing: pesquisa sobre os mercados, mas é preciso levar isso adiante e, além de coletar as informações, deve-se analisá-las no contexto de marketing dos produtos. Isto é pesquisa de marketing, que é a pesquisa dos processos de marketing tanto quanto dos mercados em si mesmos.

Westwood (1996) complementa que o conhecimento adquirido com base em dados internos é importante como o é são o *feedback* e os dados de mercado obtidos através da equipe de vendas, mas eles precisam ser complementados pela pesquisa de marketing obtida de fontes externas.

Além da informação sobre os clientes, a empresa precisa também de informações sobre os concorrentes e seus produtos. A empresa necessita de informações sobre como o mercado e seus clientes percebem a empresa e os seus produtos.

Ainda, segundo Westwood (1996), a pesquisa de mercado é usada para:

- ✓ Dar uma descrição do mercado;
- ✓ Monitorar como o mercado se modifica;
- ✓ Decidir sobre as atitudes a serem tomadas por uma companhia e avaliar os resultados dessas atitudes.

3.1 OBJETIVO DA PESQUISA DE MERCADO

O objetivo de uma pesquisa de mercado neste trabalho é levantar as informações necessárias para fazer um plano estratégico para a empresa Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.

Para o plano proposto, utilizou-se o recurso da entrevista com o público interno e os clientes, de forma amostral não-probabilística, pois o julgamento neste caso foi relevante.

Na pesquisa interna, foram entrevistados:

- ✓ o sócio;

Na pesquisa externa, foram entrevistados:

- ✓ os clientes (cinco clientes conhecidos por serem formadores de opinião sobre a empresa e os produtos);
- ✓ os fornecedores.

Quanto à técnica, foi realizada uma análise de conteúdo, buscando sintetizar as idéias obtidas.

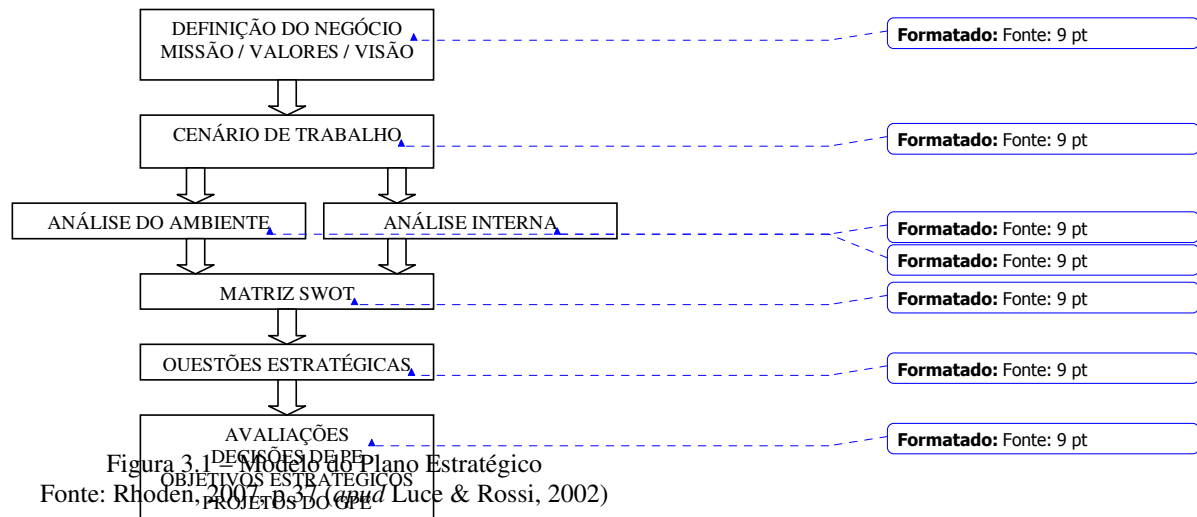
As técnicas utilizadas foram:

- ✓ Coleta dos dados (realização de entrevistas individuais);
- ✓ Brainstorming;

As fontes utilizadas foram:

- ✓ Informações internas;
- ✓ Consulta a órgãos municipais, estaduais e instituições de apoio ao comércio.
- ✓ Material sobre o assunto externo;
- ✓ Bibliografia adequada.

Com base na pesquisa realizada, foi possível levantar as informações necessárias para o processo de elaboração do planejamento estratégico que será norteado pela metodologia do modelo de Plano Estratégico proposto por Luce & Rossi, 2002, conforme apresentado na figura 3.1:



Foram tomados em consideração os aspectos mais importantes destes autores, resultando em uma compilação de informações que facilitassem a elaboração do planejamento estratégico.

Por fim, além do planejamento estratégico, propõe-se a elaboração de um *Balanced Scorecard* para a empresa Bolinho Comércio de Alimentos Ltda., viabilizando um instrumento que implementa e controla as ações estratégicas formuladas pelo grupo de planejamento estratégico (GPE).

4 PLANO ESTRATÉGICO

4.1 MOMENTO FILOSÓFICO

4.1.1 Missão

Buscando identificar uma declaração de princípios que define a razão de ser de um empreendimento e procurando responder às seguintes questões: Porque esta empresa existe?; Qual o seu domínio de negócio, seu autoconceito e a imagem que a empresa quer projetar (posicionamento)?, identificou-se a missão da BOLINHO:

“Fornecer alimentos congelados com qualidade superior, buscando ser líder no mercado em que atua.”

4.1.2 Negócio

O negócio da empresa numa orientação para o produto é: Produção e comércio de alimentos congelados.

Já, o negócio da empresa numa orientação para o mercado é: Alimentos Congelados para Praticidade do Consumidor.

4.1.3 Princípios

- ✓ Ética;
- ✓ Honestidade;

- ✓ Busca do crescimento incentivando a valorização e o respeito às pessoas (colaboradores e clientes);

4.1.4 Intenção Estratégica

A intenção estratégica da empresa BOLINHO representa um sonho a ser atingido. Desde a primeira idéia em montar um negócio próprio, a intenção estratégica do empresário Gustavo Ribeiro era tornar sua empresa em uma grande indústria de alimentos congelados, competindo com empresas do tipo SADIA e PERDIGÃO.

Afinal, conforme os autores Luce & Rossi (*apud* Collins e Porras, 1996). A visão estratégica tem dois elementos: uma ideologia central e um futuro ainda não imaginado. Ainda, os autores (*apud* Hamel e Prahalad, 1989, p.64) mencionam que, as empresas que chegaram à liderança global nos últimos vinte anos, invariavelmente, começaram com ambições desproporcionadas aos seus recursos e capacidades. A criação de uma obsessão por dez ou vinte anos, mesmo que com propósitos quase utópicos, é uma ideologia que fez estas empresas chegarem ao topo.

Diante dessa realidade, o planejamento estratégico pode ser implantado por qualquer empresa, de qualquer tamanho e com qualquer propósito, pois se este for claramente identificado, a implantação de um planejamento estratégico bem delineado pode garantir a vantagem competitiva que as empresas tanto almejam.

4.2 MOMENTO ANALÍTICO

4.2.1 Cenários de Trabalho

4.2.1.1 Mercados

Cada vez mais, abre-se espaço para preparo de refeições rápidas para um contingente de pessoas que não têm tanto tempo para ficar em casa ou por não gostar de fazer comida. Inclusive, a contínua participação da mulher no mercado de trabalho impacta positivamente nos serviços que oferecem alimentação, em virtude de ser quem, tradicionalmente, exercia a atividade de cozinhar. O fato de que nos tempos atuais, a classe masculina participa desta atividade, antes exclusiva da classe feminina, também contribui para o apelo à cozinha mais prática e rápida.

Para o autor Las Casas (1999), o primeiro passo que facilita a estratégia é a determinação do mercado-alvo. O autor, ainda, enfatiza que não se pode atender a todos os clientes em um mercado. Sempre haverá alguém que não quer o que estamos oferecendo. Portanto, como o mercado é muito amplo, há a necessidade de um reconhecimento de segmento no mercado, a fim de identificar grupos específicos de consumidores.

A empresa Bolinho Comércio de Alimentos ainda não é reconhecida no mercado como marca, pois ainda não se posicionou para atingir este objetivo.

A gama de consumidores que podem ser atingidos pelos produtos ofertados é enorme, pois alimentos congelados atendem os seguintes consumidores: consumidor residencial (aquele que compra no supermercado para fazer a refeição em casa), restaurantes (para ter um produto de fácil preparo, para um atendimento ao consumidor mais rápido), bares (que têm opções diversas de aperitivo no cardápio e que, assim como restaurantes, também necessitam oferecer refeições em menor tempo), empresas de preparo de *buffet* para festas (incluindo diversos itens no *cocktail* de entrada), empresas de *fast food* (incrementando o leque de produtos oferecidos), dentre outros tantos.

Mas para atingir todos estes segmentos, a empresa precisa atender exigências governamentais, tais como estar cadastrada na Secretaria da Agricultura para fornecer e distribuir alimentos congelados. Esta etapa pressupõe um investimento para adequação de ambiente e produto, e está sendo estudada pela empresa para atingir estes mercados no médio prazo.

Enquanto estas definições ainda não são concretizadas, o mercado-alvo da empresa Bolinho é o de Bares Noturnos.

4.2.1.2 Clientes

Alguns clientes já consolidados pela empresa são citados a seguir. São bares e restaurantes de Porto Alegre e Litoral Norte Gaúcho:

8 ½ Bar – F: 3286-1268
Bar Bilhar (Imbé)
Bar e Restaurante Juremas (Capão da Canoa) – F: 3625-3327
Bar i Bar – F: 3232-4771
Bar Pingüim – F: 3221.3361
Barbazul – F: 3331.6180
Bilhar House (Porto Alegre) – F: 3026-2110
Boulevard da Vasco – F: 3029.9198
Cervantes – F: 3224.9252
Chopp & Cia – F: 3022.3240
Copão – F: 3224.2681
Cotiporã – F: 3221.3965
Krypton – F: 3331.6651
La Bodeguita – 3028-2998
Parangolé – F: 3224.0560
Perimetral – F: 3212.1538
Petiskos (Capão da Canoa) – F: 3665.1298
Ponto Lanches – F: 3221.5775
Restaurante Meu Pontilho (Capão da Canoa) – F: 3625-2566
Sabor & Pizza (Capão da Canoa e Tramandaí) - F: 3625.6190
Só Comes – F: 3224.3254
Tulipa – F: 3340.2167

4.2.1.3 Fornecedores

Como a empresa é de pequeno porte, o custo com a compra da matéria-prima é um item relevante para que a empresa consiga manter uma lucratividade atrativa. A preocupação da empresa com a adequada compra dos insumos, com a qualidade dos mesmos e com a melhor opção custo x benefício faz com que não haja fidelidade a fornecedores.

Mas, de um modo geral, as compras são realizadas em macro atacados como Makro Atacadista S/A (www.makro.com.br), mercado público de Porto Alegre, fornecedores de queijo como Laticínios Frizzo Ltda. (www.laticíniosfrizzo.com.br), fornecedores de bacalhau como Yara Hanna Com. e Ind. Ltda. (www.yara.com.br) e fornecedores de massas como Piacenza Indústria e Comércio Ltda. (www.piacenza.com.br).

4.2.2 Análise de Ambiente Externo

O governo interage com a empresa no momento em que medidas econômicas vêm a afetar os negócios. Na maioria das vezes, a flutuação cambial tem-se evidenciado como maior colaboradora desta influência, pois alguns insumos são importados, tais como o bacalhau, tendo como base de preço o dólar americano.

Como barreira governamental, está a legislação, normatizando e às vezes dificultando o estabelecimento das empresas. No ramo alimentício, a legislação é sempre dinâmica e suas alterações são constantes, por isso, o empresário precisa estar atento a essa questão, sob pena de sofrer sanções exclusivamente por desconhecimento.

Outras características econômicas são a inflação, juros altos e contenção de crédito no mercado. Isto retrai o mercado como um todo, dificultando a obtenção de financiamentos e

diminuindo a demanda. Da mesma forma, a empresa pode ser prejudicada na obtenção de crédito próprio para formação de capital de giro.

Quanto aos aspectos culturais, as pessoas estão cada vez mais preocupadas com a saúde do que anos atrás. Alimentos rápidos são bem aceitos, mas a preocupação com o tipo de alimentação, à base de fritura, já é considerada um fator negativo para as empresas de congelados, cujos alimentos têm que ser fritos, em sua maioria.

E, por fim, outro fator preponderante a ser analisado é o da concorrência. São inúmeros os concorrentes no ramo alimentício, desde empresas não formalizadas, comumente chamadas de “fundo de garagem” até grandes empresas multinacionais, para as quais os consumidores têm uma imagem formada da marca, garantindo aceitabilidade aos produtos.

4.2.3 Análise de Ambiente Interno

Quadro 4.1 – Análise do Ambiente Interno

Fonte: Dados Internos

SISTEMAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS NECESSIDADES
Estrutura e Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura enxuta e eficiente • Estrutura de baixo custo fixo 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de ampliação (requer investimento). Não se trata especificamente de um ponto fraco, mas de uma oportunidade de crescimento. • Necessidade de identificar distribuidores
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Para aumento da produção, não necessita investimento em tecnologia momentaneamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe enxuta (2 cozinheiras) 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissão tem alto índice de rotatividade • Empresa necessita montar equipe de vendas
Estilo Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidade administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco senso empreendedor

4.2.4 Matriz SWOT

Quadro 4.2 – Matriz Swot
Fonte: Dados Internos

<p>❖ Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desvantagem na economia de escala de fabricação ✓ Distribuição ✓ Falta equipe de venda ✓ Falta de certificados de registros ✓ Necessita alto investimento 	<p>❖ Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade dos produtos ✓ Flexibilidade no horário de atendimento ✓ Menor preço do mercado ✓ Capacitação administrativa elevada
<p>❖ Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislação Municipal que limita o horário para bares noturnos colocarem mesas nas calçadas. ✓ Negócio de fácil imitabilidade 	<p>❖ Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribuir em grande escala para atingir um percentual maior de mercado ✓ Novos produtos para aumentar o mix

4.2.5 Questões Estratégicas

- ✓ Aumentar a participação no mercado

- ✓ Aumentar o faturamento

4.2.5.1 Produto

- ✓ Investir em maquinário para aumentar a quantidade produzida

4.2.5.2 Preço

- ✓ Busca de fornecedores para manter a qualidade com baixo custo, podendo estabelecer uma política de preços competitiva com margem de lucratividade atrativa

4.2.5.3 Promoção

- ✓ Investir em publicidade para deixar a marca conhecida no mercado

4.2.5.4 Ponto de Venda

- ✓ Conseguir certificados de registro junto a órgãos públicos para comercialização em maior escala

- ✓ Investir em infra-estrutura para ganhar escala de produção e colocar em distribuidores
- ✓ Investir em equipe de venda

4.3 MOMENTO DAS DECISÕES E AÇÕES

O plano proposto basear-se-á nas seguintes considerações levantadas, mediante análise de mercado empírica:

4.3.1 Perspectiva Clientes

Existe um amplo espectro de mercado que pode ainda ser explorado e atingido.

Mas este passo precede de alguns requisitos, dentre eles ampliação da capacidade produtiva, investimento em infra-estrutura e logística. Hoje, a empresa Bolinho limitou sua atuação no segmento de alguns bares noturnos e alguns bares do litoral norte. Considerando apenas este segmento, pode-se aumentar a participação da empresa consideravelmente, tendo em vista que existem aproximadamente 348 bares em Porto Alegre e grande Porto Alegre, até junho/2007 (tabela 4.1).

Restaurantes, Bares e Similares em Porto Alegre e Grande Porto Alegre

Lancherias e Similares	1.733
Restaurantes	987
Bar	348
Pizzaria	107
Churrascaria	105
Bar e Restaurante	241
Casas Noturnas	68
Economatos	19
Buffet	17
Bomboniere	4
Refeições preparadas	65
Fast Food	62
Casa de Chá	7
Cafeteria	130
Cantinas	14
Outros Servs. de Alimentação	99
Administração	5
Lojas de Conveniência	3
Galeria	26
<i>Total</i>	<i>4.040</i>

Tabela 4.1 – Quant. de Restaurantes, Bares e Similares em Porto Alegre e Grande Porto Alegre

Fonte: <http://www.shrbs-rs.org.br> 19/07/2007 13:10

Se formos considerar outros segmentos como restaurantes, pizzarias, casas noturnas, o número passa dos 4.000 estabelecimentos. Pode-se, ainda, atingir as redes de supermercados, que conforme informações de Gabriela Ellwanger Wentz, responsável pela assessoria econômica da AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados), na Região Metropolitana de Porto Alegre existem 538 lojas (entre hiper e supermercados). Destas, 181 estão localizados na cidade de Porto Alegre (Os dados são referentes a 2005. Ainda não foi feita a atualização dos

dados do ano de 2006). Nestes números não estão inclusos os mini-mercados, que abrem mais dezenas de oportunidades.

Outros tantos segmentos também podem ser potenciais compradores, como motéis, empresas especializadas em eventos, empresas fornecedoras de alimentação coletiva, entre outros. Para tanto, a margem da empresa pode aumentar em mais de 10 vezes o lucro das operações, em uma previsão para os próximos cinco anos (tabela 4.2).

Tabela 4.2 - Fluxo de Caixa do Projeto

Fonte: Dados Internos

FLUXO DE CAIXA DO PROJETO							
	ANO 2007	ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011	ANO 2012	% VARIAÇÃO
RECEITA DE VENDAS	85.703,69	179.977,74	377.953,26	595.276,38	750.048,24	945.060,78	1002,71%
CUSTOS VARIÁVEIS	26.943,48	59.275,66	130.406,44	215.170,63	284.025,23	374.913,31	1291,48%
CUSTOS FIXOS	35.580,00	76.920,00	95.250,00	108.900,00	118.960,00	130.200,00	265,94%
IMPOSTO	3.295,96	8.789,93	23.091,06	38.054,23	50.418,10	66.786,48	1926,31%
FLUXO DE CAIXA DAS OPERAÇÕES	<u>19.884,24</u>	<u>34.992,15</u>	<u>129.205,75</u>	<u>233.151,52</u>	<u>296.654,90</u>	<u>373.160,99</u>	<u>1776,67%</u>

4.3.2 Perspectiva Impostos

Esta análise é amplamente viável, sendo que a empresa no ano de 2009 passa a ser EPP (Empresa de Pequeno Porte) para fins de tributação federal. Neste mesmo ano, o faturamento total poderá atingir a marca de R\$ 377.953,26, passando dos R\$ 240.000,00 anuais limitantes para empresas que se enquadram como ME (Micro Empresa). Ainda assim, a permanência no sistema SIMPLES significa um bom planejamento tributário para a empresa.

Tabela 4.3 – Simples

Fonte: <http://www.receita.fazenda.gov.br> 27/07/2007 20:00

Alíquotas normais

II – Demais Atividades

Microempresa (ME): O valor devido mensalmente pela ME (exceto as descritas no item I) inscrita no Simples será determinado mediante a aplicação, sobre a receita bruta mensal auferida, dos seguintes percentuais:

Receita bruta acumulada	ME contribuinte do IPI	ME não contribuinte do IPI
Até R\$ 60.000,00	3,50%	3,00%
De R\$ 60.000,01 até 90.000,00	4,50%	4,00%
De R\$ 90.000,01 até 120.000,00	5,50%	5,00%
De R\$ 120.000,01 até 240.000,00	5,90%	5,40%

Fonte: <http://www.receita.fazenda.gov.br>

A microempresa que no decurso do ano-calendário, exceder o limite de receita bruta acumulada de R\$ 240.000,00 sujeitar-se-á, em relação aos valores excedentes, a partir, inclusive, do mês em que verificado o excesso, aos percentuais previstos para as empresas de pequeno porte, por faixa de receita bruta. Nesse caso, a microempresa estará, a partir de 1º de janeiro do ano seguinte, automaticamente excluída do Simples como microempresa, podendo, entretanto, mediante alteração cadastral feita pela FCPJ, inscrever-se na condição de empresa de pequeno porte, até o último dia útil do mês de janeiro do ano-calendário subsequente, desde que não haja ultrapassado o limite de receita bruta de R\$ 2.400.000,00.

Empresa de Pequeno Porte (EPP): O valor devido mensalmente pela EPP(exceto as descritas no item I), inscrita no Simples, será determinado mediante aplicação, sobre a receita bruta mensal auferida, dos seguintes percentuais:

Receita bruta acumulada	EPP contribuinte do IPI	EPP não contribuinte do IPI
Até R\$ 240.000,00	5,90%	5,40%
De R\$ 240.000,01 até 360.000,00	6,30%	5,80%
De R\$ 360.000,01 até 480.000,00	6,70%	6,20%
De R\$ 480.000,01 até R\$ 600.000,00	7,10%	6,60%
De R\$ 600.000,01 até R\$ 720.000,00	7,50%	7,00%
De R\$ 720.000,01 até 840.000,00	7,90%	7,40%
De R\$ 840.000,01 até R\$ 960.000,00	8,30%	7,80%
De R\$ 960.000,01 até R\$ 1.080.000,00	8,70%	8,20%
De R\$ 1.080.000,01 até R\$ 1.200.000,00	9,10%	8,60%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,50%	9,00%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	9,90%	9,40%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,30%	9,80%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,70%	10,20%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	11,10%	10,60%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,50%	11,00%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,90%	11,40%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	12,30%	11,80%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,70%	12,20%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	13,10%	12,60%
acima de 2.400.000,01	15,72%	15,12%

“Mudança de Enquadramento:

A ME que ultrapassar, no ano-calendário imediatamente anterior, o limite de receita bruta correspondente a R\$ 240.000,00, estará excluída do Simples nessa condição, podendo mediante alteração cadastral, com a apresentação da FCPJ - código do evento 326, inscrever-se na condição de EPP.

A alteração de enquadramento deverá ser efetuada até o último dia útil do mês de janeiro do ano calendário subsequente àquele que se deu o excesso de receita bruta.

1 - Empresa de Pequeno Porte para Microempresa

A empresa de pequeno porte inscrita no Simples que auferir no ano-calendário imediatamente anterior receita bruta de até R\$ 240.000,00 poderá, mediante alteração cadastral, com a apresentação da FCPJ - código do evento 326, comunicar o seu enquadramento na condição de microempresa.

A pessoa jurídica enquanto não efetuar a alteração permanecerá na condição de EPP, no entanto, se realizar a alteração cadastral, será enquadrada na condição de ME a partir do mês subsequente à alteração, exceto no caso da alteração ocorrer no dia 1º até o último dia útil do mês de janeiro do ano-calendário imediatamente seguinte ao ano-calendário em que a receita ficou dentro do limite de microempresa, será enquadrada na condição de ME a partir do dia 1º de janeiro do ano corrente.”(Fonte:<http://www.receita.fazenda.gov.br>)

Tabela 4.4 – Eventos do Simples

Fonte: <http://www.receita.fazenda.gov.br> 27/07/2007 20:00

**Simples - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das
Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte**

TABELA DE EVENTOS DO Simples

CÓDIGO DO EVENTO	DESCRIÇÃO DO EVENTO	NOTA EXPLICATIVA	PRAZO LEGAL PARA APRESENTAÇÃO DA FCPJ PELO CONTRIBUINTE	DATA DO EVENTO
326	Alteração do porte da empresa	Utilizado para mudança de enquadramento. A alteração de porte de optantes pelo SIMPLES independe de alteração na Junta.		1) Empresa optante pelo SIMPLES:
				1.1) No caso de mudanças de ME para EPP: A transmissão pela Internet da FCPJ deverá ser feita até o último dia útil do mês de janeiro do ano-calendário subsequente àquele em que se deu o excesso de receita bruta e a data do evento é 01 de janeiro do próprio ano-calendário em que se procedeu a alteração.

Tabela 4.5 – Planejamento Tributário – SIMPLES ME

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO - SIMPLES ME				
MESES/ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO ACUMULADO	ALÍQ. %	TOTAL
jan/06	10.635,28	10.635,28	3,50%	372,23
fev/06	9.394,52	20.029,80	3,50%	328,81
mar/06	9.198,33	29.228,13	3,50%	321,94
abr/06	6.565,60	35.793,73	3,50%	229,80
mai/06	5.531,68	41.325,41	3,50%	193,61
jun/06	5.302,08	46.627,49	3,50%	185,57
jul/06	6.359,36	52.986,85	3,50%	222,58
ago/06	5.846,32	58.833,17	3,50%	204,62
set/06	5.156,24	63.989,41	4,50%	232,03
out/06	7.341,40	71.330,81	4,50%	330,36
nov/06	7.727,80	79.058,61	4,50%	347,75
dez/06	9.408,03	88.466,64	4,50%	423,36
TOTAL	88.466,64			3.392,67
MÉDIA ANUAL	7.372,22			

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO - SIMPLES ME				
MESES/ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO ACUMULADO	ALÍQ. %	TOTAL
jan/07	10.540,72	10.540,72	3,50%	368,93
fev/07	8.989,12	19.529,84	3,50%	314,62
mar/07	6.563,04	26.092,88	3,50%	229,71
abr/07	6.661,04	32.753,92	3,50%	233,14
mai/07	5.808,54	38.562,46	3,50%	203,30
jun/07	5.302,08	43.864,54	3,50%	185,57
jul/07	6.359,36	50.223,90	3,50%	222,58
ago/07	5.846,32	56.070,22	3,50%	204,62
set/07	5.156,24	61.226,46	4,50%	232,03
out/07	7.341,40	68.567,86	4,50%	330,36
nov/07	7.727,80	76.295,66	4,50%	347,75
dez/07	9.408,03	85.703,69	4,50%	423,36
TOTAL	85.703,69			3.295,96
MÉDIA ANUAL	7.141,97			

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO - SIMPLES ME				
MESES/ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO ACUMULADO	ALÍQ. %	TOTAL
jan/08	22.135,51	22.135,51	3,50%	774,74
fev/08	18.877,15	41.012,66	3,50%	660,70
mar/08	13.782,38	54.795,05	3,50%	482,38
abr/08	13.988,18	68.783,23	4,50%	629,47
mai/08	12.197,93	80.981,17	4,50%	548,91
jun/08	11.134,37	92.115,53	5,50%	612,39
jul/08	13.354,66	105.470,19	5,50%	734,51
ago/08	12.277,27	117.747,46	5,50%	675,25
set/08	10.828,10	128.575,57	5,90%	638,86
out/08	15.416,94	143.992,51	5,90%	909,60
nov/08	16.228,38	160.220,89	5,90%	957,47
dez/08	19.756,86	179.977,74	5,90%	1.165,65
TOTAL	179.977,74			8.789,93
MÉDIA ANUAL	14.998,15			

Tabela 4.6 – Planejamento Tributário – SIMPLES EPP

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO - SIMPLES EPP				
MESES/ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO ACUMULADO	ALÍQ. %	TOTAL
jan/09	46.484,58	46.484,58	5,90%	2.742,59
fev/09	39.642,02	86.126,59	5,90%	2.338,88
mar/09	28.943,01	115.069,60	5,90%	1.707,64
abr/09	29.375,19	144.444,79	5,90%	1.733,14
mai/09	25.615,66	170.060,45	5,90%	1.511,32
jun/09	23.382,17	193.442,62	5,90%	1.379,55
jul/09	28.044,78	221.487,40	5,90%	1.654,64
ago/09	25.782,27	247.269,67	6,30%	1.624,28
set/09	22.739,02	270.008,69	6,30%	1.432,56
out/09	32.375,57	302.384,26	6,30%	2.039,66
nov/09	34.079,60	336.463,86	6,30%	2.147,01
dez/09	41.489,40	377.953,26	6,70%	2.779,79
TOTAL	377.953,26			23.091,06
MÉDIA ANUAL	31.496,10			

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO - SIMPLES EPP				
MESES/ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO ACUMULADO	ALÍQ. %	TOTAL
jan/10	73.213,21	73.213,21	5,90%	4.319,58
fev/10	62.436,18	135.649,39	5,90%	3.683,73
mar/10	45.585,24	181.234,62	5,90%	2.689,53
abr/10	46.265,92	227.500,54	5,90%	2.729,69
mai/10	40.344,67	267.845,21	6,30%	2.541,71
jun/10	36.826,92	304.672,13	6,30%	2.320,10
jul/10	44.170,52	348.842,65	6,30%	2.782,74
ago/10	40.607,08	389.449,73	6,70%	2.720,67
set/10	35.813,95	425.263,68	6,70%	2.399,53
out/10	50.991,53	476.255,21	6,70%	3.416,43
nov/10	53.675,37	529.930,58	7,10%	3.810,95
dez/10	65.345,80	595.276,38	7,10%	4.639,55
TOTAL	595.276,38			38.054,23
MÉDIA ANUAL	49.606,37			

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO - SIMPLES EPP				
MESES/ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO ACUMULADO	ALÍQ. %	TOTAL
jan/11	92.248,64	92.248,64	5,90%	5.442,67
fev/11	78.669,59	170.918,23	5,90%	4.641,51
mar/11	57.437,40	228.355,62	5,90%	3.388,81
abr/11	58.295,06	286.650,68	6,30%	3.672,59
mai/11	50.834,28	337.484,96	6,30%	3.202,56
jun/11	46.401,92	383.886,88	6,70%	3.108,93
jul/11	55.654,86	439.541,74	6,70%	3.728,88
ago/11	51.164,92	490.706,66	7,10%	3.632,71
set/11	45.125,58	535.832,24	7,10%	3.203,92
out/11	64.249,33	600.081,57	7,50%	4.818,70
nov/11	67.630,96	667.712,53	7,50%	5.072,32
dez/11	82.335,71	750.048,24	7,90%	6.504,52
TOTAL	750.048,24			50.418,10
MÉDIA ANUAL	62.504,02			

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO - SIMPLES EPP				
MESES/ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO ACUMULADO	ALÍQ. %	TOTAL
jan/12	116.233,29	116.233,29	5,90%	6.857,76
fev/12	99.123,68	215.356,97	5,90%	5.848,30
mar/12	72.371,12	287.728,08	6,30%	4.559,38
abr/12	73.451,77	361.179,86	6,70%	4.921,27
mai/12	64.051,19	425.231,05	6,70%	4.291,43
jun/12	58.466,42	483.697,47	7,10%	4.151,12
jul/12	70.125,13	553.822,60	7,10%	4.978,88
ago/12	64.467,80	618.290,39	7,50%	4.835,08
set/12	56.858,23	675.148,63	7,50%	4.264,37
out/12	80.954,15	756.102,78	7,90%	6.395,38
nov/12	85.215,01	841.317,79	8,30%	7.072,85
dez/12	103.742,99	945.060,78	8,30%	8.610,67
TOTAL	945.060,78			66.786,48
MÉDIA ANUAL	78.755,07			

4.3.3 Perspectiva Investimentos / Financiamento

Os dados sobre faturamento foram levantados até o mês de maio/2007. A partir de junho/2007, fazem-se projeções até dezembro/2012.

Para tornar essas projeções viáveis, constatou-se a necessidade de investimento em capital de giro. A possibilidade mais viável foi tomar empréstimo bancário, com o Programa de Geração de Emprego, Trabalho e Renda, PROGER URBANO EMPRESARIAL, à menor taxa de 6,25% a.a. (TJLP), Juros: 5,15% a.a. nominais, equivalentes a 5,27% efetivos a.a. Este empréstimo é subsidiado pelo governo federal para fomentar o crescimento das empresas, conforme tabela 4.7 abaixo:

Tabela 4.7 – PROGER URBANO

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego

PROGER Urbano

O que é? **Seus recursos são destinados ao financiamento de micro e pequenos produtores urbanos, de forma individual ou coletiva que desejam investir no crescimento do seu negócio ou obter recursos para o custeio de sua atividade.**

Como funciona a linha de crédito para Micro e Pequenas Empresas: **Atende a demandas de financiamento visando a manutenção de postos de trabalho, redução da mortalidade das micro e pequenas empresas e, conseqüentemente, diminuição da rotatividade da mão-de-obra. Seus beneficiários são as pessoas jurídicas de direito privado, classificadas como micro ou pequena empresa com faturamento bruto anual de até R\$ 5 milhões. Seus recursos estão disponíveis para aplicação em investimento e capital de giro.**

Agentes financeiros: **Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal**

1.Finalidade: **financiar capital de giro isolado;**

2.Beneficiários: **Micro e Pequenas Empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 5 milhões;**

3.Teto Financiável: **R\$ 100 mil;**

4.Encargos Financeiros: **média de 1,89% ao mês;**

5.Prazos: **de até 18 meses, incluídos até 3 meses de carência**

O valor a ser financiado é de R\$ 50.000,00, tendo como base a simulação dos cálculos fornecidos pelo agente financeiro Banco do Brasil, conforme figura 4.1.

PROGER Urbano Empresarial

Pré-requisitos para o Financiamento:

1. Possuir conta corrente;
2. Limite de crédito estabelecido;
3. Inexistência de restrições.

Valor máximo financiável: R\$ 400.000,00

Informe o valor pretendido:

50.000,00

Prazo do Financiamento:

60 meses.

Informe o prazo de carência pretendido:

12 meses.

nova simulação **retorna**

Figura 4.1 – PROGER URBANO EMPRESARIAL

Fonte: http://www8.bb.com.br/simulador/simulacao/financia_mipem_urbano.jsp
14/07/07 19:19

Tabela 4.8 – PROGER URBANO – Simulação de Cálculo

Parcela	Data do Pagamento	Amortização de Principal	Encargos Básicos Projetados	Pgto. de Encargos Básicos	Pgto. de Encargos Adicionais	Prestação Total	Saldo Devedor
1ª	14/08/2007	Carência	261,71	Carência	222,9	222,9	50.261,71
2ª	14/09/2007	Carência	263,07	Carência	224,06	224,06	50.524,78
3ª	14/10/2007	Carência	255,9	Carência	217,93	217,93	50.780,68
4ª	14/11/2007	Carência	265,79	Carência	226,38	226,38	51.046,47
5ª	14/12/2007	Carência	258,54	Carência	220,18	220,18	51.305,01
6ª	14/01/2008	Carência	268,54	Carência	228,71	228,71	51.573,55
7ª	14/02/2008	Carência	269,94	Carência	229,91	229,91	51.843,49
8ª	14/03/2008	Carência	253,8	Carência	216,13	216,13	52.097,29
9ª	14/04/2008	Carência	272,68	Carência	232,25	232,25	52.369,98
10ª	14/05/2008	Carência	265,25	Carência	225,89	225,89	52.635,22
11ª	14/06/2008	Carência	275,5	Carência	234,64	234,64	52.910,72
12ª	14/07/2008	Carência	267,98	Carência	228,23	228,23	53.178,71
13ª	14/08/2008	1.041,67	278,34	72,02	237,07	1.350,76	52.343,36
14ª	14/09/2008	1.041,67	273,97	77,85	233,34	1.352,86	51.497,81
15ª	14/10/2008	1.041,67	260,83	83,52	222,13	1.347,32	50.633,45
16ª	14/11/2008	1.041,67	265,02	89,41	225,72	1.356,80	49.767,40
17ª	14/12/2008	1.041,67	252,06	95,14	214,67	1.351,47	48.882,65
18ª	14/01/2009	1.041,67	255,86	101,09	217,92	1.360,67	47.995,75
19ª	14/02/2009	1.041,67	251,21	107,07	213,96	1.362,70	47.098,23
20ª	14/03/2009	1.041,67	222,6	112,5	189,55	1.343,71	46.166,67
21ª	14/04/2009	1.041,67	241,84	118,54	205,81	1.366,02	45.248,10
22ª	14/05/2009	1.041,67	228,17	124,42	195,17	1.361,26	44.311,19
23ª	14/06/2009	1.041,67	231,93	130,52	197,54	1.369,72	43.370,94
24ª	14/07/2009	1.041,67	219,67	136,46	187,08	1.365,20	42.412,48
25ª	14/08/2009	1.041,67	221,99	142,62	189,07	1.373,36	41.450,18
26ª	14/09/2009	1.041,67	216,95	148,82	184,78	1.375,27	40.476,64
27ª	14/10/2009	1.041,67	205,01	154,85	174,59	1.371,11	39.485,13
28ª	14/11/2009	1.041,67	206,67	161,12	176,02	1.378,80	38.489,02
29ª	14/12/2009	1.041,67	194,94	167,21	166,02	1.374,89	37.475,09
30ª	14/01/2010	1.041,67	196,15	173,53	167,06	1.382,26	36.456,03
31ª	14/02/2010	1.041,67	190,81	179,89	162,52	1.384,08	35.425,29
32ª	14/03/2010	1.041,67	167,43	185,67	142,57	1.369,90	34.365,38
33ª	14/04/2010	1.041,67	179,87	192,09	153,2	1.386,96	33.311,50
34ª	14/05/2010	1.041,67	168,72	198,34	143,89	1.383,89	32.240,21
35ª	14/06/2010	1.041,67	168,75	204,83	143,72	1.390,22	31.162,46
36ª	14/07/2010	1.041,67	157,83	211,14	134,42	1.387,23	30.067,48
37ª	14/08/2010	1.041,67	157,38	217,7	134,04	1.393,41	28.965,49
38ª	14/09/2010	1.041,67	151,81	224,29	129,13	1.395,09	27.851,13
39ª	14/10/2010	1.041,67	141,06	230,71	120,13	1.392,51	26.719,82
40ª	14/11/2010	1.041,67	139,85	237,37	119,12	1.398,15	25.580,64
41ª	14/12/2010	1.041,67	129,56	243,84	110,34	1.395,85	24.424,70
42ª	14/01/2011	1.041,67	127,84	250,57	108,88	1.401,12	23.260,30
43ª	14/02/2011	1.041,67	121,75	257,34	103,89	1.402,70	22.083,04
44ª	14/03/2011	1.041,67	104,37	263,48	88,87	1.394,02	20.882,27
45ª	14/04/2011	1.041,67	109,3	270,31	93,09	1.405,07	19.679,60
46ª	14/05/2011	1.041,67	99,67	276,95	84,89	1.403,50	18.460,66
47ª	14/06/2011	1.041,67	96,62	283,85	82,3	1.407,82	17.231,76
48ª	14/07/2011	1.041,67	87,28	290,57	74,33	1.406,56	15.986,80
49ª	14/08/2011	1.041,67	83,68	297,54	71,27	1.410,47	14.731,27
50ª	14/09/2011	1.041,67	77,11	304,55	65,67	1.411,89	13.462,18
51ª	14/10/2011	1.041,67	68,18	311,37	58,07	1.411,10	12.177,31
52ª	14/11/2011	1.041,67	63,74	318,45	54,29	1.414,40	10.880,93
53ª	14/12/2011	1.041,67	55,11	325,34	46,93	1.413,94	9.569,04
54ª	14/01/2012	1.041,67	50,09	332,49	42,66	1.416,82	8.244,96
55ª	14/02/2012	1.041,67	43,15	339,89	36,76	1.418,11	6.906,76
56ª	14/03/2012	1.041,67	33,81	346,45	28,79	1.416,91	5.552,46
57ª	14/04/2012	1.041,67	29,06	353,71	24,75	1.420,13	4.186,14
58ª	14/05/2012	1.041,67	21,2	360,78	18,06	1.420,50	2.804,90
59ª	14/06/2012	1.041,67	14,88	368,12	12,5	1.422,29	1.409,79
60ª	14/07/2012	1.041,67	7,14	375,26	6,08	1.423,01	0
TOTAIS		50.000,00	10.449,40	10.449,40	8.899,46	69.348,86	

PAGAMENTOS 2007			
Amortização de Principal	Pgto. de Encargos Básicos	Pgto. de Encargos Adicionais	Prestação Total
Carência	Carência	1111,45	1111,45

PAGAMENTOS 2008			
Amortização de Principal	Pgto. de Encargos Básicos	Pgto. de Encargos Adicionais	Prestação Total
5.208,35	417,94	2728,69	8.354,97

PAGAMENTOS 2009			
Amortização de Principal	Pgto. de Encargos Básicos	Pgto. de Encargos Adicionais	Prestação Total
12.500,04	1605,22	2297,51	16.402,71

PAGAMENTOS 2010			
Amortização de Principal	Pgto. de Encargos Básicos	Pgto. de Encargos Adicionais	Prestação Total
12.500,04	2499,4	1659,94	16.659,38

PAGAMENTOS 2011			
Amortização de Principal	Pgto. de Encargos Básicos	Pgto. de Encargos Adicionais	Prestação Total
12.500,04	3450,32	932,28	16.882,59

PAGAMENTOS 2012			
TOTAL Amortização de Principal	TOTAL Pgto. de Encargos Básicos	TOTAL Pgto. de Encargos Adicionais	TOTAL Prestação Total
7.291,69	2.476,50	169,60	9.937,77

PAGAMENTOS TOTAIS			
TOTAL Amortização de Principal	TOTAL Pgto. de Encargos Básicos	TOTAL Pgto. de Encargos Adicionais	TOTAL Prestação Total
50.000,16	10.449,38	8.899,47	69.348,84

Considerando-se a possibilidade de tomar este empréstimo já no segundo semestre de 2007, de onde já partem as projeções de resultado, o valor de R\$ 50.000,00 será investido de duas formas:

1) Investindo na compra de uma máquina automática formadora e recheadora, podendo ser adquirida no mercado paulista ao custo de R\$ 28.000,00. Esta máquina tem capacidade de produzir 2.000 salgados por hora. Atualmente a capacidade produtiva máxima da empresa Bolinho é de 3.000 unidades/dia. O ganho em produtividade seria em torno de 13.000 unidades (10.000 da máquina e 3.000 manuais), considerando paradas para troca de massas e limpeza. Então, ao mês, poder-se-ia chegar à margem de 286.000 unidades mensais (13.000 x 22 dias úteis). Até maio/2007, o mês que teve maior quantidade de vendas foi janeiro/2006 com 40.087 unidades. A diferença de 245.913 unidades representaria 85% de elevação nas quantidades vendidas.

2) Investindo em infra-estrutura uma estimativa de R\$ 20.000,00. A empresa Bolinho precisaria alugar outro imóvel e fazer reforma para atendimento das normas técnicas da Secretaria da Agricultura e Abastecimento, CISPOA - Coordenadoria de Inspeção Sanitária de Produtos de Origem Animal, tendo, para tanto, que adequar instalações e equipamentos, no que tange à pisos e esgotos; paredes, portas e janelas; iluminação e ventilação; teto; lavatórios e higienizadores; câmara de resfriamento e estocagem de alimentos congelados; instalações para tratamento de efluentes; vestiário e sanitário; almoxarifado; vestuário de empregados; etc.

4.3.4 Perspectiva Custos Variáveis e Custos Fixos

Os custos fixos são dados reais referente o ano de 2006 até maio/2007. Para os demais períodos do ano de 2007 (junho a dezembro), foi considerado o mesmo valor do período correspondente em 2006. Isto porque a idéia é adquirir a máquina que auxiliará na formatação dos bolinhos ainda no mês de agosto/2007, mas sua aquisição não afetará os custos em 2007, já que necessita de aprovação junto ao banco da concessão do crédito, após, depende do prazo de entrega do fornecedor que pode ser um período de 30 a 45 dias. Além disso, após a máquina estar devidamente instalada, tem-se o tempo de adaptação e busca por novos clientes. E, concomitantemente a todos estes fatores, está a procura de um novo imóvel e a reforma da infra-estrutura do mesmo.

A partir de 2008, a empresa começa a aquecer suas atividades com o novo planejamento. Então, os custos fixos e variáveis começam a ter proporções um pouco mais elevadas.

Considerando que em 2008, além da nova aquisição para formatação de bolinhos, a empresa necessitará de novas câmaras refrigeradas para armazenagem do novo volume produzido, teremos então, um custo maior com energia elétrica.

A contratação de um vendedor também está prevista no planejamento, incrementando o custo da folha de pagamentos.

Como a empresa pretende investir para ter sua imagem conhecida no mercado e conseguir penetração em outros segmentos, a propaganda é a alma do negócio. A empresa deverá investir em *folders* para serem entregues aos potenciais clientes.

Também foi previsto um aumento com custo de embalagens pelo crescimento das vendas.

Outras contas têm um aumento que está sendo considerado, seja pela utilização ou por correção monetária, tendo em vista os cinco anos previstos neste planejamento.

Os custos variáveis foram projetados para terem um aumento de 10% a.a.

Tabela 4.9 – Projeção das Despesas Fixas Mensais

Fonte:Dados Internos

DESPESAS FIXAS MENSAIS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INSS	85,00	85,00	170,00	212,50	255,00	297,50	340,00
CONTADOR	150,00	150,00	200,00	250,00	300,00	350,00	400,00
TAXAS BANCÁRIAS + GASOLINA	200,00	250,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
TELEFONE	45,00	60,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
ALUGUEL	350,00	350,00	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.300,00	1.500,00
FGTS	90,00	90,00	180,00	225,00	270,00	315,00	360,00
GÁS	70,00	100,00	200,00	300,00	300,00	300,00	300,00
EMBALAGENS	50,00	100,00	300,00	500,00	500,00	500,00	500,00
SALÁRIO	1.000,00	1.000,00	2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00	4.000,00
VALE-TRANSPORTE	180,00	180,00	360,00	400,00	400,00	400,00	400,00
ENCARGOS TRABALHISTAS	200,00	200,00	400,00	500,00	600,00	700,00	800,00
PROPAGANDA	-	100,00	200,00	300,00	300,00	300,00	300,00
LUZ	180,00	250,00	500,00	700,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
ÁGUA	50,00	50,00	100,00	150,00	150,00	150,00	150,00
TOTAL MENSAL	2.650,00	2.965,00	6.410,00	7.937,50	9.075,00	9.912,50	10.850,00
TOTAL ANUAL	31.800,00	35.580,00	76.920,00	95.250,00	108.900,00	118.950,00	130.200,00

4.3.5 Perspectiva Preços

Os preços sofrerão aumento de apenas 5% a.a, haja vista que hoje em dia a lucratividade do empresário não pode ser dada por aumento nos preços, pois estes são um

reflexo do mercado, onde consumidores não estão dispostos a pagar pela ineficiência das empresas.

4.3.6 Perspectiva Crescimento / Lucratividade

Analisando o Demonstrativo de Resultados de 2006 e 2007, pode-se concluir que um planejamento visando o crescimento das atividades da empresa se faz necessário. As informações até maio/2007 são resultado do que já efetivamente aconteceu na empresa. A partir de junho/2007, foi considerado o mesmo resultado nos meses correlacionados de 2006.

Se esta projeção se concretizar, ter-se-á uma diminuição na margem anual de 2007 (R\$ 19.884,24) comparada à margem de 2006 (R\$ 25.457,21).

A lucratividade da empresa estará vinculada ao aumento considerável na quantidade produzida e vendida.

Com a análise vislumbrada em uma penetração expressiva no mercado, o aumento na quantidade vendida pode assumir proporções em grandes escalas. Já em 2008, com o investimento em infra-estrutura e maquinário, espera-se um incremento de pelo menos 100% em relação aos números de 2006. O dobro das quantidades vendidas representará um faturamento anual de R\$ 179.977,74 e um lucro final anual de R\$ 34.992,15, bem maior que 2006 e 2007.

Em 2009 também é vislumbrada a perspectiva otimista de dobrar a quantidade vendida. Neste contexto, os números ficam no seguinte montante: Faturamento total anual de R\$ 377.953,26 e lucratividade total anual de R\$ 129.205,75. Então, pode-se concluir que a lucratividade aumenta em proporções exponenciais, resultando em 2012 um lucro líquido

equivalente a R\$ 373.160,99, considerando que a empresa já não terá um aumento tão significativo na quantidade vendida como em 2008 e 2009, mas de uma aumento de 50% em 2010 e 20% em 2011 e 20% em 2012.

Com este cenário montado, apresenta-se o fluxo de caixa do projeto 2 (tabela 4.17). Nele, fica evidente o aumento na lucratividade abordado anteriormente. Considerando uma taxa esperada de retorno para o empresário de 15% a.a, o investimento de apenas R\$ 50.000,00 iniciais em 2007, corresponderá a um VPL positivo de R\$ 514.801,15 . Ainda, a TIR deste investimento fica em 114,37%, o tempo de retorno do capital investido é inferior a dois anos (*payback* = 1,98) e, trazendo a valores presentes, este retorno fica inferior a três anos (*payback* descontado = 2,11). O índice de rentabilidade atinge a margem de 11,30, demonstrando que este é um negócio viável e que com o próprio fluxo de caixa operacional, após o investimento inicial de R\$ 50.000,00, é possível distribuir um lucro anual de R\$ 48.000,00 e ainda reinvestir o diferencial de lucro em máquinas, equipamentos, mais infraestrutura e propaganda.

A questão da distribuição e logística é um ponto muito importante a ser abordado no planejamento: alimentos congelados demandam um cuidado especial na armazenagem e transporte. A cadeia de abastecimento de alimentos perecíveis é bem complexa, porém as dificuldades aumentam na etapa de entrega.

Como os alimentos perecíveis são sensíveis à deterioração biológica, física ou química, podem ter prejudicadas suas qualidades para consumo se não forem devidamente acondicionados, estocados, transportados e entregues. Neste ponto, a logística de distribuição passa a ter um importante papel.

4.4 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO E PROJEÇÕES

Tabela 4.10 – Demonstrativos de Resultado 2006

Fonte: Dados Internos

	DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2006												
	jan/06	fev/06	mar/06	abr/06	mai/06	jun/06	jul/06	ago/06	set/06	out/06	nov/06	dez/06	TOTAL/2006
Quantidade de vendas (queijo)	5.940	6.127	6.979	4.592	4.872	3.406	5.218	4.866	4.043	4.852	4.218	5.398	60.511
Quantidade de vendas (calabresa)	5.278	3.771	4.843	2.822	2.670	2.142	3.275	2.470	2.987	4.269	2.994	4.648	42.169
Quantidade de vendas (peixe)	1.707	1.270	1.756	1.486	995	1.105	1.610	963	755	1.417	681	736	14.481
Quantidade de vendas (bacalhau)	10.918	10.257	6.283	5.657	3.440	3.612	3.753	3.584	3.024	4.456	6.208	8.760	69.952
Quantidade de vendas (aipim)	3.242	2.731	3.685	2.632	2.174	2.050	2.158	2.664	2.238	3.197	2.523	2.892	32.186
Quantidade de vendas (camarão)	3.898	3.434	3.143	2.204	2.080	1.778	2.547	1.947	1.794	3.324	2.183	2.332	30.664
Quantidade de vendas (pastel)	8.268	6.984	7.904	5.244	4.944	5.316	5.652	5.688	4.908	6.972	9.669	10.036	81.585
Quantidade de vendas (kibe)	836	664	1.100	552	432	984	612	636	444	300	800	676	8.036
TOTAL QUANTIDADE VENDIDA	40.087	35.238	35.693	25.189	21.607	20.393	24.825	22.818	20.193	28.787	29.276	35.478	339.584
Custo Variável Total (queijo)	475,20	490,16	558,32	367,36	389,76	272,48	417,44	389,28	323,44	388,16	337,44	431,84	4.840,88
Custo Variável Total (calabresa)	422,24	301,68	387,44	225,76	213,60	171,36	262,00	197,60	238,96	341,52	239,52	371,84	3.373,52
Custo Variável Total (peixe)	136,56	101,60	140,48	118,88	79,60	88,40	128,80	77,04	60,40	113,36	54,48	58,88	1.158,48
Custo Variável Total (bacalhau)	1.637,70	820,56	502,64	452,56	275,20	288,96	300,24	286,72	241,92	366,48	496,64	700,80	6.360,42
Custo Variável Total (aipim)	162,10	218,48	294,80	210,56	173,92	164,00	172,64	213,12	179,04	255,76	201,84	231,36	2.477,62
Custo Variável Total (camarão)	233,88	274,72	251,44	176,32	166,40	142,24	203,76	155,76	143,52	265,92	174,64	186,56	2.375,16
Custo Variável Total (pastel)	689,00	558,72	632,32	419,52	395,52	425,28	452,16	455,04	392,64	557,76	773,52	802,88	6.554,36
Custo Variável Total (kibe)	100,32	53,12	88,00	44,16	34,56	78,72	48,96	50,88	35,52	24,00	64,00	54,08	676,32
CUSTO VARIÁVEL TOTAL	3.857,00	2.819,04	2.855,44	2.015,12	1.728,56	1.631,44	1.986,00	1.825,44	1.615,44	2.302,96	2.342,08	2.838,24	27.816,76
Receita (queijo)	1.425,60	1.470,48	1.674,96	1.102,08	1.169,28	817,44	1.252,32	1.167,84	970,32	1.164,48	1.012,32	1.295,52	14.522,64
Receita (calabresa)	1.266,72	905,04	1.162,32	677,28	640,80	514,08	786,00	592,80	716,88	1.024,56	718,56	1.115,52	10.120,56
Receita (peixe)	409,68	304,80	421,44	356,64	238,80	265,20	386,40	231,12	181,20	340,08	163,44	176,64	3.475,44
Receita (bacalhau)	3.493,76	3.282,24	2.010,56	1.810,24	1.100,80	1.155,84	1.200,96	1.146,88	967,68	1.425,92	1.986,56	2.803,20	22.384,64
Receita (aipim)	648,40	546,20	737,00	526,40	434,80	410,00	431,60	532,80	447,60	639,40	504,60	578,40	6.437,20
Receita (camarão)	935,52	824,16	754,32	528,96	499,20	426,72	611,28	467,28	430,56	797,76	523,92	559,68	7.359,36
Receita (pastel)	2.204,80	1.862,40	2.107,73	1.398,40	1.318,40	1.417,60	1.507,20	1.516,80	1.308,80	1.859,20	2.578,40	2.676,27	21.756,00
Receita (kibe)	250,80	199,20	330,00	165,60	129,60	295,20	183,60	190,80	133,20	90,00	240,00	202,80	2.410,80
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	10.635,28	9.394,52	9.198,33	6.565,60	5.531,68	5.302,08	6.359,36	5.846,32	5.156,24	7.341,40	7.727,80	9.408,03	88.466,64
(-) Imp. Diretos (DARF 6106 - SIMPLES)	372,23	328,81	321,94	229,80	193,61	185,57	222,58	204,62	232,03	330,36	347,75	423,36	3.392,67
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS	10.263,05	9.065,71	8.876,39	6.335,80	5.338,07	5.116,51	6.136,78	5.641,70	4.924,21	7.011,04	7.380,05	8.984,67	85.073,97
(-) Custo do Produto Vendido	3.857,00	2.819,04	2.855,44	2.015,12	1.728,56	1.631,44	1.986,00	1.825,44	1.615,44	2.302,96	2.342,08	2.838,24	27.816,76
LUCRO BRUTO	6.406,05	6.246,67	6.020,95	4.320,68	3.609,51	3.485,07	4.150,78	3.816,26	3.308,77	4.708,08	5.037,97	6.146,43	57.257,21
(-) Despesas Fixas	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	31.800,00
LUCRO LÍQUIDO	3.756,05	3.596,67	3.370,95	1.670,68	959,51	835,07	1.500,78	1.166,26	658,77	2.058,08	2.387,97	3.496,43	25.457,21

Tabela 4.11 – Demonstrativos de Resultado 2007

Fonte: Dados Internos

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2007													
	jan/07	fev/07	mar/07	abr/07	mai/07	jun/07	jul/07	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07	TOTAL/2007
Quantidade de vendas (queijo)	5.601	4.693	4.376	3.928	4.261	3.406	5.218	4.866	4.043	4.852	4.218	5.398	54.860
Quantidade de vendas (calabresa)	4.816	3.683	3.512	3.225	2.944	2.142	3.275	2.470	2.987	4.269	2.994	4.648	40.865
Quantidade de vendas (peixe)	1.180	530	540	596	300	1.105	1.610	963	755	1.417	681	736	10.413
Quantidade de vendas (bacalhau)	11.988	10.908	4.452	4.976	4.038	3.612	3.753	3.584	3.024	4.456	6.208	8.760	69.759
Quantidade de vendas (apim)	2.904	2.168	2.480	2.622	2.111	2.050	2.158	2.664	2.238	3.197	2.523	2.892	30.007
Quantidade de vendas (camarão)	2.562	1.998	2.162	2.199	1.807	1.778	2.547	1.947	1.794	3.324	2.183	2.332	26.633
Quantidade de vendas (pastel)	9.708	8.784	7.500	7.494	6.618	5.316	5.652	5.688	4.908	6.972	9.669	10.036	88.345
Quantidade de vendas (kibe)	456	432	336	528	315	984	612	636	444	300	800	676	6.519
TOTAL QUANTIDADE VENDIDA	39.215	33.096	25.358	25.568	22.394	20.393	24.825	22.818	20.193	28.787	29.276	35.478	327.401
Custo Variável Total (queijo)	448,08	375,44	350,08	314,24	340,88	272,48	417,44	389,28	323,44	388,16	337,44	431,84	4.388,80
Custo Variável Total (calabresa)	365,28	286,56	280,96	258,00	235,52	171,36	262,00	197,60	236,96	341,52	239,52	371,84	3.569,20
Custo Variável Total (peixe)	94,40	42,40	43,20	47,68	24,00	88,40	128,80	77,04	60,40	113,36	54,48	58,88	833,04
Custo Variável Total (bacalhau)	1.798,20	872,64	356,16	398,08	323,04	289,96	300,24	286,72	241,92	356,48	496,64	700,80	6.419,88
Custo Variável Total (apim)	145,20	173,44	198,40	209,76	168,88	164,00	172,64	213,12	179,04	255,76	201,84	231,36	2.313,44
Custo Variável Total (camarão)	153,72	159,84	172,96	175,92	144,56	142,24	203,76	195,76	143,52	265,92	174,64	186,56	2.079,40
Custo Variável Total (pastel)	809,00	702,72	600,00	599,52	529,44	425,28	452,16	455,04	392,64	557,76	773,52	802,88	7.099,96
Custo Variável Total (kibe)	54,72	34,56	26,88	42,24	25,20	78,72	48,96	50,88	35,52	24,00	64,00	54,08	539,76
CUSTO VARIÁVEL TOTAL	3.888,60	2.647,68	2.028,64	2.045,44	1.791,52	1.631,44	1.986,00	1.825,44	1.615,44	2.302,96	2.342,08	2.838,24	26.943,48
Receita (queijo)	1.344,24	1.126,32	1.050,24	942,72	1.022,64	817,44	1.252,32	1.167,84	970,32	1.164,48	1.012,32	1.295,52	13.166,40
Receita (calabresa)	1.155,84	869,92	842,88	774,00	706,56	514,08	786,00	592,80	716,88	1.024,56	718,56	1.115,52	9.807,60
Receita (peixe)	263,20	127,20	129,60	143,04	72,00	265,20	386,40	231,12	181,20	340,08	163,44	176,64	2.499,12
Receita (bacalhau)	3.836,16	3.480,66	1.424,64	1.592,32	1.292,16	1.155,84	1.200,96	1.146,88	987,68	1.425,92	1.986,56	2.893,20	22.322,88
Receita (apim)	589,80	433,60	486,00	524,40	422,20	410,00	431,60	532,80	447,60	639,40	504,80	578,40	6.001,40
Receita (camarão)	614,88	479,52	518,88	527,76	433,68	426,72	611,28	467,28	430,56	797,76	523,92	559,68	6.391,92
Receita (pastel)	2.588,80	2.342,40	2.000,00	1.998,40	1.764,80	1.417,60	1.507,20	1.516,80	1.308,80	1.869,20	2.578,40	2.676,27	23.558,67
Receita (kibe)	136,80	129,60	100,80	158,40	94,50	295,20	183,60	190,80	133,20	90,00	240,00	202,80	1.955,70
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	10.540,72	8.989,12	6.563,04	6.661,04	5.808,54	5.302,08	6.359,36	5.846,32	5.156,24	7.341,40	7.727,80	9.408,03	85.703,69
(-) Imp. Diretos (DARF 6106 - SIMPLES)	368,93	314,62	229,71	233,14	203,30	185,57	222,68	204,62	232,03	330,36	347,75	423,36	3.295,96
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS	10.171,79	8.674,50	6.333,33	6.427,90	5.605,24	5.116,51	6.136,78	5.641,70	4.924,21	7.011,04	7.380,05	8.984,67	82.407,72
(-) Custo do Produto Vendido	3.888,60	2.647,68	2.028,64	2.045,44	1.791,52	1.631,44	1.986,00	1.825,44	1.615,44	2.302,96	2.342,08	2.838,24	26.943,48
LÚCRO BRUTO	6.283,19	6.026,82	4.304,69	4.382,46	3.813,72	3.485,07	4.150,78	3.816,26	3.308,77	4.708,08	5.037,97	6.146,43	55.464,24
(-) Despesas Fixas	2.965,00	2.965,00	2.965,00	2.965,00	2.965,00	2.965,00	2.965,00	2.965,00	2.965,00	2.965,00	2.965,00	2.965,00	35.580,00
LÚCRO LÍQUIDO	3.318,19	3.061,82	1.339,69	1.417,46	848,72	520,07	1.185,78	851,26	343,77	1.743,08	2.072,97	3.181,43	19.884,24

Tabela 4.12 – Demonstrativos de Resultado 2008

Fonte: Dados Internos

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2008													
	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	ago/08	set/08	out/08	nov/08	dez/08	TOTAL
Quantidade de vendas (queijo)	11.202	9.386	8.752	7.866	8.522	6.812	10.436	9.732	8.086	9.704	8.436	10.796	109.720
Quantidade de vendas (calabresa)	9.632	7.166	7.024	6.450	5.868	4.284	6.550	4.940	5.974	8.538	5.968	9.296	81.730
Quantidade de vendas (peixe)	2.360	1.060	1.080	1.192	600	2.210	3.220	1.928	1.510	2.834	1.362	1.472	20.826
Quantidade de vendas (bacalhau)	23.976	21.816	8.904	9.952	8.076	7.224	7.506	7.168	6.048	8.912	12.416	17.520	139.518
Quantidade de vendas (apim)	5.808	4.336	4.960	5.244	4.222	4.100	4.316	5.328	4.476	6.394	5.046	5.784	60.014
Quantidade de vendas (camarão)	5.124	3.996	4.324	4.398	3.614	3.556	5.094	3.894	3.688	6.648	4.366	4.664	53.266
Quantidade de vendas (pastel)	19.416	17.568	15.000	14.988	13.236	10.632	11.304	11.376	9.816	13.944	19.338	20.072	176.690
Quantidade de vendas (kibe)	912	864	672	1.056	630	1.968	1.224	1.272	888	600	1.600	1.352	13.038
TOTAL QUANTIDADE VENDIDA	78.430	66.192	50.716	51.136	44.788	40.786	49.650	45.636	40.386	57.574	58.552	70.956	654.802
Custo Variável Total (queijo)	985,78	825,97	770,18	691,33	749,94	599,46	918,37	856,42	711,57	853,95	742,37	960,05	9.655,36
Custo Variável Total (calabresa)	847,62	630,61	618,11	567,60	518,14	376,99	576,40	434,72	525,71	751,34	526,94	818,05	7.192,24
Custo Variável Total (peixe)	207,68	93,26	95,04	104,90	52,80	194,48	283,36	169,49	132,88	249,39	119,86	129,54	1.832,69
Custo Variável Total (bacalhau)	3.956,04	1.919,81	783,55	875,78	710,69	635,71	660,53	630,78	532,22	784,26	1.092,61	1.541,75	14.123,74
Custo Variável Total (apim)	319,44	381,57	436,48	461,47	371,54	360,80	379,81	468,86	393,89	562,67	444,05	508,99	5.089,57
Custo Variável Total (camarão)	338,18	351,65	380,51	387,02	318,03	312,93	448,27	342,67	315,74	586,02	384,21	410,43	4.574,68
Custo Variável Total (pastel)	1.779,80	1.545,98	1.320,00	1.318,94	1.164,77	935,62	994,75	1.001,09	863,81	1.227,07	1.701,74	1.766,34	15.619,91
Custo Variável Total (kibe)	120,38	76,03	59,14	92,93	55,44	173,18	107,71	111,94	78,14	52,80	140,80	118,98	1.187,47
CUSTO VARIÁVEL TOTAL	8.554,92	5.824,90	4.463,01	4.499,97	3.941,34	3.589,17	4.369,20	4.015,97	3.553,97	5.066,51	5.152,58	6.244,13	59.275,66
Receita (queijo)	2.822,90	2.365,27	2.205,50	1.979,71	2.147,54	1.716,62	2.629,87	2.452,46	2.037,67	2.445,41	2.125,87	2.720,59	27.649,44
Receita (calabresa)	2.427,26	1.805,63	1.770,05	1.625,40	1.483,78	1.079,57	1.690,60	1.244,88	1.505,45	2.151,58	1.508,98	2.342,59	20.595,96
Receita (peixe)	594,72	267,12	272,16	300,38	151,20	556,92	811,44	485,35	380,52	714,17	343,22	370,94	5.248,15
Receita (bacalhau)	8.055,94	7.330,18	2.991,74	3.343,87	2.713,54	2.427,26	2.522,02	2.408,45	2.032,13	2.994,43	4.171,78	5.886,72	46.878,05
Receita (apim)	1.219,68	910,56	1.041,60	1.101,24	886,62	861,00	906,36	1.118,88	939,96	1.342,74	1.059,66	1.214,64	12.602,94
Receita (camarão)	1.291,25	1.006,99	1.089,65	1.108,30	910,73	896,11	1.283,69	981,29	904,18	1.675,30	1.100,23	1.175,33	13.423,03
Receita (pastel)	5.436,48	4.919,04	4.200,00	4.196,64	3.706,08	2.976,96	3.165,12	3.185,28	2.748,48	3.904,32	5.414,64	5.620,16	49.473,20
Receita (kibe)	287,28	272,16	211,68	332,64	198,45	619,92	385,56	400,68	279,72	189,00	504,00	425,88	4.106,97
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	22.135,51	18.877,15	13.782,38	13.988,18	12.197,93	11.134,37	13.354,66	12.277,27	10.828,10	15.416,94	16.228,38	19.756,86	179.977,74
(-) Imp. Diretos (DARF 6106 - SIMPLES)	774,74	660,70	482,38	629,47	548,91	612,39	734,51	675,25	638,86	909,60	957,47	1.165,65	8.789,93
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS	21.360,77	18.216,45	13.300,00	13.358,72	11.649,03	10.521,98	12.620,15	11.602,02	10.189,25	14.507,34	15.270,91	18.591,20	171.187,81
(-) Custo do Produto Vendido	8.554,92	5.824,90	4.463,01	4.499,97	3.941,34	3.589,17	4.369,20	4.015,97	3.553,97	5.066,51	5.152,58	6.244,13	59.275,66
LÚCRO BRUTO	12.805,85	12.391,56	8.836,99	8.858,75	7.707,68	6.932,81	8.250,95	7.586,05	6.635,28	9.440,83	10.118,33	12.347,07	111.912,15
(-) Despesas Fixas	6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00	76.920,00
LÚCRO LÍQUIDO	6.395,85	5.981,56	2.426,99	2.448,75	1.297,68	522,81	1.840,95	1.176,05	225,28	3.030,83	3.708,33	5.937,07	34.992,15

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2009												
	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	ago/09	set/09	out/09	nov/09	dez/09 TOTAL 2009
Quantidade de vendas (queijo)	22.404	18.772	17.504	15.712	17.044	13.624	20.672	19.464	16.172	19.408	16.872	21.592 219.440
Quantidade de vendas (calabresa)	19.264	14.332	14.048	12.900	11.776	8.568	13.100	9.880	11.948	17.076	11.976	18.592 163.460
Quantidade de vendas (peixe)	4.720	2.120	2.160	2.384	1.200	4.420	6.440	3.852	3.020	6.668	2.724	2.944 41.652
Quantidade de vendas (bacalhau)	47.962	43.632	17.808	19.904	16.152	14.448	15.012	14.336	12.096	17.824	24.832	35.040 279.036
Quantidade de vendas (aipim)	11.616	8.672	9.920	10.488	8.444	8.200	8.632	10.656	8.952	12.788	10.092	11.568 120.028
Quantidade de vendas (camarão)	10.248	7.992	8.648	8.796	7.228	7.112	10.188	7.788	7.176	13.296	8.732	9.328 106.532
Quantidade de vendas (pastel)	38.832	35.136	30.000	29.976	26.472	21.264	22.608	22.752	19.632	27.888	38.676	40.144 353.380
Quantidade de vendas (kibe)	1.824	1.728	1.344	2.112	1.260	3.936	2.448	2.544	1.776	1.200	3.200	2.704 26.076
TOTAL QUANTIDADE VENDIDA	156.860	132.384	101.432	102.272	89.576	81.572	99.300	91.272	80.772	115.148	117.104	141.912 1.309.604
Custo Variável Total (queijo)	2.168,71	1.817,13	1.694,39	1.520,92	1.649,86	1.316,80	2.020,41	1.684,12	1.565,45	1.978,69	1.633,21	2.080,11 21.241,79
Custo Variável Total (calabresa)	1.864,75	1.387,34	1.359,85	1.248,72	1.139,92	829,38	1.268,08	956,38	1.156,57	1.852,96	1.159,28	1.739,71 15.822,93
Custo Variável Total (peixe)	456,90	205,22	209,09	230,77	116,16	427,86	623,39	372,87	292,34	548,66	263,68	284,98 4.031,91
Custo Variável Total (bacalhau)	8.703,29	4.223,68	1.723,81	1.926,71	1.563,51	1.398,57	1.453,16	1.387,72	1.170,89	1.725,36	2.403,74	3.391,87 31.072,22
Custo Variável Total (aipim)	702,77	839,45	960,26	1.015,24	817,38	793,76	835,58	1.031,60	866,55	1.237,88	976,91	1.119,78 11.197,05
Custo Variável Total (camarão)	744,00	773,63	837,13	851,45	699,67	688,44	986,20	753,88	694,64	1.287,05	845,26	902,95 10.064,30
Custo Variável Total (pastel)	3.915,56	3.401,16	2.904,00	2.901,68	2.562,49	2.058,36	2.188,45	2.202,39	1.900,38	2.699,56	3.743,84	3.885,94 34.363,81
Custo Variável Total (kibe)	264,84	167,27	130,10	204,44	121,97	381,00	236,97	246,26	171,92	116,16	309,76	261,75 2.612,44
CUSTO VARIÁVEL TOTAL	16.820,82	12.814,77	9.818,62	9.899,93	8.670,96	7.896,17	9.612,24	8.835,13	7.818,73	11.146,33	11.335,67	13.737,08 130.406,44
Receita (queijo)	5.928,10	4.367,07	4.631,56	4.157,40	4.509,84	3.604,91	5.522,73	5.150,17	4.279,11	5.135,36	4.464,33	5.713,24 58.063,82
Receita (calabresa)	5.097,25	3.792,25	3.717,10	3.413,34	3.115,93	2.267,08	3.466,36	2.814,25	3.161,44	4.518,31	3.169,85	4.919,44 43.251,52
Receita (peixe)	1.249,91	560,95	571,54	630,81	317,52	1.189,53	1.704,02	1.019,24	799,08	1.499,75	720,77	778,98 11.021,12
Receita (bacalhau)	16.917,47	15.393,37	6.262,66	7.022,13	5.698,43	5.097,25	5.296,23	5.057,74	4.267,47	6.288,31	8.760,73	12.362,11 98.443,90
Receita (aipim)	2.561,33	1.912,18	2.187,36	2.312,60	1.861,90	1.808,10	1.903,36	2.349,65	1.973,92	2.819,75	2.225,29	2.550,74 26.466,17
Receita (camarão)	2.711,62	2.114,68	2.288,26	2.327,42	1.912,53	1.881,84	2.695,74	2.060,70	1.898,77	3.518,12	2.310,49	2.468,19 28.188,37
Receita (pastel)	11.416,61	10.329,98	8.820,00	8.812,84	7.782,77	6.251,62	6.646,75	6.689,09	5.771,81	8.199,07	11.370,74	11.802,34 103.893,72
Receita (kibe)	603,29	571,54	444,53	696,54	416,75	1.301,63	809,68	841,43	597,41	396,90	1.059,40	884,35 8.624,64
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	46.484,58	39.642,02	28.943,01	28.375,19	25.615,66	23.382,17	28.044,78	25.782,27	22.739,02	32.375,57	34.879,60	41.489,40 377.953,26
(-) Imp. Diretos (DARF 6106 - SIMPLES)	2.742,69	2.338,88	1.707,64	1.733,14	1.611,32	1.379,65	1.654,64	1.624,26	1.432,56	2.039,66	2.147,01	2.779,19 23.081,06
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS	43.741,99	37.303,14	27.235,37	27.642,05	24.104,34	22.002,62	26.390,14	24.157,99	21.306,46	30.335,91	31.932,58	38.709,61 354.862,19
(-) Custo do Produto Vendido	18.820,82	12.814,77	9.818,62	9.899,93	8.670,96	7.896,17	9.612,24	8.835,13	7.818,73	11.146,33	11.335,67	13.737,08 130.406,44
LUCRO BRUTO	24.921,16	24.488,37	17.416,75	17.742,12	15.433,38	14.106,46	16.777,90	15.322,86	13.487,73	19.189,59	20.596,92	24.972,53 224.455,75
(-) Despesas Fixas	7.937,50	7.937,50	7.937,50	7.937,50	7.937,50	7.937,50	7.937,50	7.937,50	7.937,50	7.937,50	7.937,50	7.937,50 95.250,00
LUCRO LÍQUIDO	16.983,66	16.550,87	9.479,25	9.804,62	7.495,88	6.168,96	8.840,40	7.385,36	5.550,23	11.252,09	12.659,42	17.035,03 129.205,75

Tabela 4.14 – Demonstrativos de Resultado 2010

Fonte: Dados Internos

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2010												
	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10 TOTAL 2010
Quantidade de vendas (queijo)	33.606	28.158	26.256	23.568	25.566	20.436	31.308	29.196	24.258	29.112	25.308	32.388 329.160
Quantidade de vendas (calabresa)	28.896	21.496	21.072	19.350	17.664	12.852	19.650	14.820	17.922	25.614	17.964	27.888 245.190
Quantidade de vendas (peixe)	7.080	3.180	3.240	3.576	1.800	6.630	9.660	5.778	4.530	8.502	4.086	4.416 62.478
Quantidade de vendas (bacalhau)	71.928	65.448	26.712	28.856	24.228	21.672	22.518	21.504	18.144	26.736	37.248	52.560 418.554
Quantidade de vendas (aipim)	17.424	13.008	14.880	15.732	12.666	12.300	12.948	15.984	13.428	19.182	15.138	17.362 180.042
Quantidade de vendas (camarão)	15.372	11.988	12.972	13.194	10.842	10.668	15.282	11.682	10.764	19.944	13.098	13.992 159.798
Quantidade de vendas (pastel)	58.248	52.704	45.000	44.964	39.708	31.896	33.912	34.128	29.448	41.832	58.014	60.216 530.070
Quantidade de vendas (kibe)	2.736	2.592	2.016	3.168	1.890	5.904	3.672	3.816	2.664	1.800	4.800	4.056 39.114
TOTAL QUANTIDADE VENDIDA	235.290	198.576	152.148	153.408	134.364	122.358	148.950	136.908	121.158	172.722	175.656	212.868 1.964.406
Custo Variável Total (queijo)	3.578,37	2.998,26	2.795,74	2.509,52	2.722,27	2.176,03	3.333,68	3.108,79	2.582,99	3.099,85	2.694,80	3.448,67 35.048,96
Custo Variável Total (calabresa)	3.076,85	2.289,11	2.243,75	2.060,39	1.880,86	1.368,48	2.092,33	1.578,03	1.908,33	2.727,38	1.912,81	2.969,51 26.107,83
Custo Variável Total (peixe)	753,88	336,61	345,00	390,77	191,66	705,96	1.028,60	615,24	482,35	905,29	435,08	470,22 6.652,66
Custo Variável Total (bacalhau)	14.360,43	6.968,90	2.844,29	3.179,07	2.579,80	2.307,63	2.397,72	2.289,75	1.931,97	2.846,85	3.566,17	5.596,59 51.289,16
Custo Variável Total (aipim)	1.159,57	1.385,09	1.694,42	1.675,14	1.348,68	1.309,70	1.378,70	1.701,98	1.429,81	2.042,50	1.611,89	1.847,64 18.475,13
Custo Variável Total (camarão)	1.227,51	1.276,48	1.381,26	1.404,90	1.154,46	1.135,93	1.627,23	1.243,90	1.146,15	2.123,84	1.394,68	1.489,87 16.606,09
Custo Variável Total (pastel)	6.460,67	5.611,92	4.791,60	4.787,77	4.226,11	3.396,29	3.610,95	3.633,95	3.136,62	4.454,27	6.177,33	6.411,80 56.700,28
Custo Variável Total (kibe)	436,99	276,00	214,66	337,33	201,25	628,66	390,99	406,33	283,66	191,66	511,10	431,88 4.310,52
CUSTO VARIÁVEL TOTAL	31.054,36	21.144,37	16.200,72	16.334,88	14.307,08	13.028,68	15.860,20	14.577,96	12.900,90	18.391,44	18.703,85	22.666,18 215.170,63
Receita (queijo)	9.336,75	7.823,14	7.294,70	6.547,90	7.103,00	5.677,73	8.698,30	8.111,52	6.739,60	8.088,19	7.031,32	8.996,36 91.450,52
Receita (calabresa)	8.028,18	5.972,79	5.854,43	5.376,01	4.907,59	3.570,67	5.459,36	4.117,44	4.979,27	7.116,34	4.990,94	7.748,12 68.121,14
Receita (peixe)	1.967,04	883,50	900,17	993,52	500,09	1.842,01	2.683,84	1.605,30	1.258,57	2.362,11	1.135,21	1.226,90 17.358,26
Receita (bacalhau)	26.645,01	24.244,56	9.895,19	11.059,86	8.975,02	8.028,18	8.341,57	7.965,94	6.721,26	9.904,08	13.796,15	19.470,33 155.049,14
Receita (aipim)	4.034,09	3.011,68	3.445,09	3.642,36	2.932,50	2.847,76	2.997,79	3.700,70	3.108,92	4.441,11	3.604,83	4.017,42 41.684,22
Receita (camarão)	4.270,80	3.330,63	3.604,01	3.685,69	3.012,23	2.963,89	4.245,80	3.245,61	2.990,56	5.541,04	3.639,02	3.887,40 44.396,68
Receita (pastel)	17.981,16	16.269,72	13.891,50	13.880,39	12.257,86	9.846,30	10.488,63	10.635,31	9.050,60	12.913,54	17.908,92	18.588,68 163.632,61
Receita (kibe)	950,18	900,17	700,13	1.100,21	666,37	2.050,39	1.275,24	1.325,25	925,17	625,12	1.666,98	1.408,80 13.583,80
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	73.213,21	62.436,18	45.585,24	46.265,92	40.344,67	36.826,92	44.170,52	40.607,08	35.813,95	50.991,53	53.675,37	65.345,80 595.276,38
(-) Imp. Diretos (DARF 6106 - SIMPLES)	4.319,58	3.683,73	2.689,53	2.729,69	2.541,71	2.320,10	2.782,74	2.720,67	2.399,53	3.416,43	3.810,95	4.639,55 38.054,23
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS	68.893,63	58.752,45	42.895,71	43.536,23	37.802,95	34.506,83	41.387,78	37.886,40	33.414,42	47.575,10	49.864,42	60.706,25 557.222,15
(-) Custo do Produto Vendido	31.054,36	21.144,37	16.200,72	16.334,88	14.307,08	13.028,68	15.860,20	14.577,96	12.900,90	18.391,44	18.703,85	22.666,18 215.170,63
LUCRO BRUTO	37.839,27	37.608,07	26.694,99	27.201,35	23.495,87	21.478,15	25.527,59	23.308,44	20.513,52	29.183,66	31.160,56	38.040,62 324.051,52
(-) Despesas Fixas	9.075,49	9.075,00	9.075,00	9.075,00	9.075,00	9.075,00	9.075,00	9.075,00	9.075,00	9.075,00	9.075,00	9.075,00 108.900,00
LUCRO LÍQUIDO	28.763,77	28.533,07	17.619,99	18.126,35	14.420,87	12.403,15	16.452,59	14.233,44	11.438,52	20.108,66	22.085,56	28.965,62 233.151,52

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2011												
	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11 TOTAL/2011
Quantidade de vendas (queijo)	40.327	33.790	31.507	28.282	30.679	24.523	37.570	35.035	29.110	34.934	30.370	38.666 394.992
Quantidade de vendas (calabresa)	34.675	25.798	25.266	23.220	21.197	15.422	23.580	17.784	21.506	30.737	21.657	33.466 294.226
Quantidade de vendas (peixe)	8.496	3.816	3.888	4.291	2.160	7.956	11.592	6.934	5.436	10.202	4.903	5.299 74.974
Quantidade de vendas (bacalhau)	86.314	78.538	32.054	35.827	29.074	26.006	27.022	25.805	21.773	32.083	44.698	63.072 502.265
Quantidade de vendas (aipim)	20.909	15.610	17.896	18.878	15.199	14.760	15.538	19.181	16.114	23.018	18.166	20.822 216.050
Quantidade de vendas (camarão)	18.446	14.386	15.566	15.933	13.010	12.802	18.398	14.018	12.917	23.933	15.718	16.790 191.758
Quantidade de vendas (pastel)	69.898	63.245	54.000	53.957	47.650	38.275	40.694	40.954	35.338	50.198	69.617	72.259 636.084
Quantidade de vendas (kibe)	3.283	3.110	2.419	3.802	2.268	7.085	4.406	4.579	3.197	2.160	5.760	4.867 46.937
TOTAL QUANTIDADE VENDIDA	282.348	238.291	182.578	184.090	161.237	146.830	178.740	164.290	145.390	207.266	210.787	255.442 2.357.287
Custo Variável Total (queijo)	4.723,44	3.957,71	3.680,38	3.312,57	3.593,39	2.872,35	4.400,45	4.103,80	3.408,55	4.091,80	3.557,13	4.552,25 46.264,62
Custo Variável Total (calabresa)	4.061,44	3.021,82	2.961,75	2.719,71	2.482,74	1.806,39	2.761,98	2.083,00	2.519,00	3.600,14	2.524,90	3.919,75 34.462,34
Custo Variável Total (peixe)	995,12	446,96	455,39	502,62	253,00	931,87	1.357,75	812,12	636,71	1.194,99	574,30	620,68 8.781,61
Custo Variável Total (bacalhau)	18.955,76	9.198,95	3.754,47	4.196,37	3.405,33	3.046,08	3.164,99	3.022,46	2.550,20	3.757,84	5.235,34	7.387,50 67.675,29
Custo Variável Total (aipim)	1.530,63	1.826,32	2.091,44	2.211,19	1.780,25	1.728,81	1.819,89	2.246,61	1.887,35	2.696,10	2.127,70	2.438,89 24.387,17
Custo Variável Total (camarão)	1.620,44	1.684,96	1.823,26	1.854,46	1.523,88	1.499,43	2.147,94	1.641,95	1.512,92	2.803,20	1.840,87	1.966,63 21.920,04
Custo Variável Total (pastel)	8.528,09	7.407,74	6.324,91	6.319,85	5.681,10	4.483,10	4.766,45	4.796,81	4.139,02	5.879,64	8.154,08	8.463,58 74.844,37
Custo Variável Total (kibe)	576,83	364,31	263,36	445,27	265,65	829,83	516,11	536,35	374,43	253,00	674,66	570,09 5.669,89
CUSTO VARIÁVEL TOTAL	40.991,75	27.910,57	21.384,95	21.562,05	18.885,34	17.197,86	28.935,46	19.242,91	17.029,19	24.276,70	24.689,08	29.919,36 284.025,23
Receita (queijo)	11.754,31	9.857,15	9.191,33	8.250,35	8.949,78	7.153,94	10.959,86	10.220,52	8.491,90	10.181,12	8.859,47	11.337,93 115.227,66
Receita (calabresa)	10.115,50	7.625,71	7.376,59	6.773,77	6.183,56	4.499,05	6.878,79	5.187,88	6.273,88	8.986,59	6.288,68	9.752,64 85.632,63
Receita (peixe)	2.478,47	1.113,21	1.134,21	1.251,84	630,12	2.320,94	3.381,64	2.022,68	1.585,80	2.976,26	1.430,37	1.545,89 21.871,41
Receita (bacalhau)	33.572,71	30.548,14	12.467,94	13.935,42	11.308,53	10.115,50	10.510,38	10.037,09	8.468,79	12.479,15	17.385,67	24.532,61 195.361,92
Receita (aipim)	5.082,96	3.794,71	4.340,82	4.589,36	3.694,94	3.588,17	3.777,21	4.662,88	3.917,24	5.595,80	4.416,08	5.061,95 52.522,12
Receita (camarão)	5.381,21	4.196,59	4.541,05	4.618,77	3.795,41	3.734,50	5.349,71	4.089,47	3.768,11	6.981,71	4.585,16	4.898,12 55.939,81
Receita (pastel)	22.656,26	20.499,85	17.503,29	17.489,29	15.444,90	12.406,33	13.190,48	13.274,50	11.454,15	16.271,06	22.565,24	23.421,74 206.177,09
Receita (kibe)	1.197,23	1.134,21	882,17	1.386,26	627,03	2.583,49	1.605,80	1.669,81	1.165,72	787,65	2.100,39	1.774,83 17.115,59
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	92.248,64	78.669,59	57.437,40	58.295,06	50.834,28	46.401,92	55.654,06	51.164,92	45.125,58	64.249,33	67.630,96	82.335,71 750.048,24
(-) Imp. Diretos (DARF 6106 - SIMPLÉS)	6.442,67	4.641,51	3.389,81	3.672,59	3.202,56	3.108,93	3.728,88	3.632,71	3.203,92	4.818,70	5.072,32	5.504,52 50.418,10
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS	86.805,97	74.028,08	54.048,59	54.622,47	47.631,72	43.292,99	51.925,99	47.532,21	41.921,67	59.430,63	62.558,64	75.831,19 699.630,14
(-) Custo do Produto Vendido	40.991,75	27.910,57	21.384,95	21.562,05	18.885,34	17.197,86	28.935,46	19.242,91	17.029,19	24.276,70	24.689,08	29.919,36 284.025,23
LUCRO BRUTO	45.814,22	46.117,51	32.663,64	33.060,42	28.746,38	26.095,14	30.990,53	28.289,30	24.892,47	35.153,93	37.869,56	45.911,82 415.604,90
(-) Despesas Fixas	9.912,50	9.912,50	9.912,50	9.912,50	9.912,50	9.912,50	9.912,50	9.912,50	9.912,50	9.912,50	9.912,50	9.912,50 118.950,00
LUCRO LÍQUIDO	35.901,72	36.205,01	22.751,14	23.147,92	18.833,88	16.182,64	21.078,03	18.376,80	14.979,97	25.241,43	27.957,06	35.999,32 296.654,90

Tabela 4.16 – Demonstrativos de Resultado 2012

Fonte: Dados Internos

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2012												
	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12 TOTAL/2012
Quantidade de vendas (queijo)	48.393	40.548	37.809	33.938	36.815	29.428	45.084	42.042	34.932	41.921	36.444	46.639 473.990
Quantidade de vendas (calabresa)	41.610	30.957	30.344	27.864	25.436	18.507	28.296	21.341	25.808	36.884	25.668	40.159 353.074
Quantidade de vendas (peixe)	10.195	4.579	4.666	5.149	2.592	9.547	13.910	8.320	6.523	12.243	5.884	6.359 89.968
Quantidade de vendas (bacalhau)	103.576	94.245	38.465	42.993	34.888	31.208	32.426	30.966	26.127	38.500	53.637	75.686 602.718
Quantidade de vendas (aipim)	25.091	18.732	21.427	22.654	18.239	17.712	18.645	23.017	19.336	27.622	21.799	24.967 259.260
Quantidade de vendas (camarão)	22.136	17.263	18.680	18.999	15.159	15.362	22.006	16.822	15.500	28.719	18.861	20.148 230.109
Quantidade de vendas (pastel)	83.877	75.894	64.800	64.748	57.180	45.930	48.833	49.144	42.405	60.238	83.540	86.711 763.301
Quantidade de vendas (kibe)	3.940	3.732	2.903	4.562	2.722	8.502	5.288	5.495	3.836	2.592	6.912	5.841 66.324
TOTAL QUANTIDADE VENDIDA	338.818	285.949	219.093	220.908	193.484	176.196	214.488	197.148	174.468	248.720	252.945	306.530 2.828.745
Custo Variável Total (queijo)	6.234,95	5.224,17	4.871,30	4.372,59	4.743,28	3.791,51	5.808,60	5.416,76	4.500,80	5.401,17	4.695,41	6.009,97 61.069,30
Custo Variável Total (calabresa)	5.361,10	3.988,64	3.909,50	3.590,02	3.277,22	2.384,44	3.046,68	2.749,57	3.325,08	4.752,18	3.332,87	5.174,06 45.490,29
Custo Variável Total (peixe)	1.313,56	589,99	601,12	863,46	333,96	1.230,07	1.792,23	1.072,00	840,45	1.577,38	758,08	819,30 11.591,59
Custo Variável Total (bacalhau)	25.021,60	12.142,62	4.955,90	5.539,21	4.495,04	4.020,82	4.177,78	3.989,65	3.966,27	4.960,35	6.910,65	9.751,50 89.331,39
Custo Variável Total (aipim)	2.020,43	2.413,38	2.760,70	2.918,77	2.349,93	2.282,03	2.402,25	2.965,52	2.491,31	3.558,85	2.808,56	3.219,33 32.191,07
Custo Variável Total (camarão)	2.138,98	2.224,14	2.406,70	2.447,89	2.011,52	1.979,24	2.835,28	2.167,37	1.997,05	3.700,23	2.430,08	2.595,95 28.934,45
Custo Variável Total (pastel)	11.257,08	9.778,21	8.348,88	8.342,20	7.367,06	5.917,69	6.291,72	6.331,79	5.463,51	7.761,12	10.763,38	11.171,92 98.794,57
Custo Variável Total (kibe)	761,42	480,90	374,03	587,76	350,65	1.095,37	681,27	707,99	494,25	333,96	890,55	752,51 7.510,66
CUSTO VARIÁVEL TOTAL	54.109,12	36.841,95	28.228,13	28.461,90	24.928,65	22.701,17	27.634,81	25.400,64	22.478,53	32.045,24	32.589,59	39.493,56 374.913,31
Receita (queijo)	14.823,03	12.420,01	11.581,07	10.395,44	11.276,73	9.013,87	13.809,42	12.877,86	10.699,79	12.840,81	11.162,93	14.285,79 145.186,85
Receita (calabresa)	12.745,53	9.482,40	9.294,50	8.534,95	7.791,29	5.668,80	8.667,28	6.536,85	7.905,09	11.297,90	7.923,61	12.300,92 108.149,12
Receita (peixe)	3.122,87	1.402,64	1.429,11	1.577,31	793,95	2.924,38	4.260,86	2.548,58	1.998,11	3.750,09	1.802,26	1.947,82 27.557,98
Receita (bacalhau)	42.301,62	38.490,66	15.709,61	17.558,63	14.248,74	12.745,53	13.243,07	12.646,73	10.670,68	15.723,72	21.905,94	30.911,09 246.156,02
Receita (aipim)	6.404,52	4.781,34	5.469,43	5.782,60	4.655,63	4.521,10	4.759,28	5.875,22	4.935,72	7.050,71	5.564,26	6.378,06 66.177,87
Receita (camarão)	6.780,33	5.287,70	5.721,73	5.619,65	4.782,22	4.705,47	6.740,63	5.152,73	4.747,62	6.796,96	5.777,30	6.171,63 70.484,17
Receita (pastel)	28.546,89	25.629,82	22.054,15	22.036,50	19.460,58	15.631,98	16.620,00	16.725,86	14.432,23	20.501,53	28.432,20	29.511,39 259.783,13
Receita (kibe)	1.508,50	1.429,11	1.111,53	1.746,69	1.042,06	3.255,19	2.024,57	2.103,97	1.468,81	992,44	2.646,50	2.236,29 21.565,65
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	116.233,29	99.123,68	72.371,12	73.451,77	64.051,19	58.466,42	70.125,13	64.467,80	56.858,23	80.954,15	85.215,01	103.742,99 945.060,78
(-) Imp. Diretos (DARF 6106 - SIMPLÉS)	6.857,76	5.848,30	4.559,38	4.921,27	4.291,43	4.151,12	4.978,88	4.835,08	4.264,37	6.395,38	7.072,85	8.610,67 66.786,48
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS	109.375,52	93.275,38	67.811,74	68.530,50	59.759,76	54.315,31	65.146,24	59.632,71	52.593,87	74.558,77	78.142,17	95.132,33 878.274,30
(-) Custo do Produto Vendido	54.109,12	36.841,95	28.228,13	28.461,90	24.928,65	22.701,17	27.634,81	25.400,64	22.478,53	32.045,24	32.589,59	39.493,56 374.913,31
LUCRO BRUTO	55.266,41	56.433,43	39.583,61	40.068,60	34.831,11	31.614,13	37.511,44	34.232,07	30.115,33	42.513,53	45.552,58	55.638,77 503.360,99
(-) Despesas Fixas	10.850,00	10.850,00	10.850,00	10.850,00	10.850,00	10.850,00	10.850,00	10.850,00	10.850,00	10.850,00	10.850,00	130.200,00
LUCRO LÍQUIDO	44.416,41	45.583,43	28.733,61	29.218,60	23.981,11	20.764,13	26.661,44	23.382,07	19.265,33	31.663,53	34.702,58	44.788,77 373.160,99

FLUXO DE CAIXA DO PROJETO (2)

	ANO 2007	ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011	ANO 2012	% VARIAÇÃO
RECEITA DE VENDAS	85.703,69	179.977,74	377.953,26	595.276,38	750.048,24	945.060,78	1002,71%
CUSTOS VARIÁVEIS	26.943,48	59.275,66	130.406,44	215.170,63	284.025,23	374.913,31	1291,48%
CUSTOS FIXOS	35.580,00	76.920,00	95.250,00	108.900,00	118.950,00	130.200,00	265,94%
IMPOSTO	3.295,96	8.789,93	23.091,06	38.054,23	50.418,10	66.786,48	1926,31%
FLUXO DE CAIXA DAS OPERAÇÕES	19.884,24	34.992,15	129.205,75	233.151,52	296.654,90	373.160,99	1776,67%
DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO	24.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	
FLUXO DE CAIXA APÓS DISTR. LUCRO	-4.115,76	-13.007,85	81.205,75	185.151,52	248.654,90	325.160,99	
PAGAMENTO DO PRINCIPAL - EMPRÉSTIMO	0,00	5.208,35	12.500,04	12.500,04	12.500,04	7.291,69	
PAGAMENTO DOS ENCARGOS BÁSICOS - EMPRÉSTIMO	0,00	417,94	1.605,22	2.499,40	3.450,32	2.476,50	
PAGAMENTOS DOS ENCARGOS ADICIONAIS - EMPRÉSTIMO	1.111,45	2.728,69	2.297,51	1.659,94	932,28	169,60	
FLUXO TOTAL DE CAIXA DO PROJETO	-50000	18.772,79	32.263,46	126.908,24	231.491,58	372.991,39	

VPL 15%

514.801,15

Valor Presente	16.324,17
	24.395,81
	83.444,23
	132.356,06
	147.026,41
	161.254,47
	564.801,15
Soma dos VP's	

PAYBACK

1,98 anos

PAYBACK DESCONTADO

2,11 anos

TIR

114,37%

ÍNDICE DE RENTABILIDADE

11,30

Valor do primeiro período do fluxo de caixa do projeto

Diferença entre o valor inicial do investimento e o retorno conseguido no primeiro ano do projeto

PAYBACK	18.772,79	1º período
	31.227,21	11,77589151
	50.000,00	
PAYBACK DESCONTADO	16.324,17	1º período
	24.395,81	2º período
	9.280,02	1,334546981
	50.000,00	

Quantidade de meses necessários no 2º período para pagar o investimento

Quantidade de meses necessários no 3º período para pagar o investimento

4.5 BALANCED SCORECARD

4.5.1 Mapa Estratégico

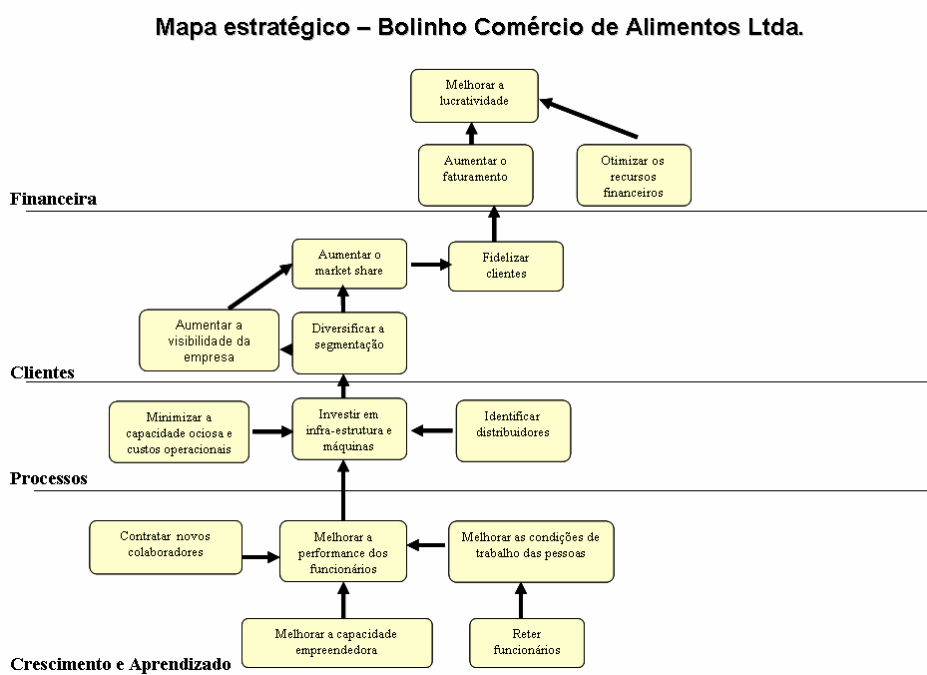


Figura 4.2 – Mapa Estratégico – Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.
Fonte: Dados Internos

4.5.2 Análise das Quatro Perspectivas do BSC

Construindo o BSC: respondendo as quatro perguntas chave

PERSPECTIVA FINANCEIRA	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
“Para ter sucesso financeiro, qual a nossa imagem para os nossos acionistas?”	Melhorar a lucratividade	% Aumento Lucro líquido	•Aumentar concomitantemente ao faturamento a lucratividade pelo período de 5 anos:	•Fomentar o capital de giro, solicitando empréstimo de terceiros
	Aumentar o faturamento	% Aumento Receita Bruta	•Aumentar paulatinamente o faturamento pelo período de 5 anos: 100% em 2008; 100% em 2009; 50% em 2010; 20% em 2011 e 20% em 2012	•Fomentar o capital de giro, solicitando empréstimo de terceiros
	Otimizar os recursos financeiros	% Redução Custos fixos e variáveis; % Redução despesas	•Manter o nível de aumento dos custos e despesas dentro dos limites estabelecidos	•Captar dinheiro de terceiros ao menor custo de mercado; •Controlar preços de fornecedores; •Evitar desperdícios; •Economizar em recursos que viabilizam a estrutura, como água, luz, telefone, materiais de consumo

Figura 4.3 – Análise da Perspectiva Financeira de Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.

Fonte: Dados Internos

PERSPECTIVA CLIENTES	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
“Para cumprir nossa visão, qual a nossa imagem para os nossos clientes?”	Aumentar o nível de percepção da empresa pelos clientes	% Aumento carteira de clientes	•Aumentar junto com o faturamento pelo período de 5 anos: 100% em 2008; 100% em 2009; 50% em 2010; 20% em 2011 e 20% em 2012	•Investir em propaganda; •Investir em rede de relacionamentos;
	Aumentar o Market Share	% participação no mercado de POA e grande POA	•Expandir pelo menos 10 vezes a atual participação no mercado	•Investir em infra-estrutura; •Investir em rede de relacionamentos;
	Diversificar a segmentação	% Aumento carteira de clientes	•100% Aumento carteira de clientes	•Investir em infra-estrutura; •Investir em rede de relacionamentos;
	Fidelizar clientes	Índice de satisfação dos clientes	•90% dos clientes satisfeitos	•Investir em infra-estrutura; •Investir em rede de relacionamentos;

Figura 4.4 – Análise da Perspectiva Clientes de Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.

Fonte: Dados Internos

PERSPECTIVA CRESCIMENTO E APRENDIZADO	<i>Objetivos</i>	<i>Medidas</i>	<i>Metas</i>	<i>Iniciativas</i>
“Para cumprir nossa visão, quais as competências necessárias?”	Melhorar a capacidade empreendedora	% Risco no negócio	•Aumentar o crescimento da empresa no mínimo 10 vezes até 2012	•Solicitar empréstimo de terceiros e investir na empresa; •Fazer cursos no SEBRAE; •Fazer benchmark
	Melhorar as condições de trabalho	Quantidade de processos manuais x mecânicos	•Mecanização de algumas tarefas	•Mapear processos que podem ser mecanizados
	Melhorar a performance dos funcionários	% redução retrabalho; % satisfação dos funcionários	•Mecanização de algumas tarefas; •Conforto das instalações	•Mapear processos que podem ser mecanizados; •Adquirir mesas, cadeiras, materiais, armários que possibilitem o trabalho s/cansaço
	Contratar novos colaboradores	% aumento do quadro funcional	•Contratar 1 vendedor em 2008 e 1 ou 2 cozinheiras entre 2008/2009	•Recrutar candidatos com perfil para as funções

Figura 4.5 – Análise da Perspectiva Crescimento e Aprendizado de Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.

Fonte: Dados Internos

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNS	<i>Objetivos</i>	<i>Medidas</i>	<i>Metas</i>	<i>Iniciativas</i>
“Para satisfazer nossos acionistas e clientes, que processos faremos melhor?”	Minimizar a capacidade ociosa e custos operacionais	% Redução custos e despesas	•Manter nível máximo de 20% anual para custos variáveis e reduzir % tempo ocioso	•Investir em infra-estrutura
	Investir em infra-estrutura e máquinas	% Aumento investimento	•Investir R\$ 50.000,00 em capital de giro em 2007	•Captar recursos financeiros junto a terceiros ao menor custo possível; •Investir em infra-estrutura; •Conseguir certificação na Anvisa
	Viabilizar canal de distribuição	N. distribuidores	•Identificar 1 distribuidor em 2008	•Pesquisar empresas que atendam às necessidades de estocagem e distribuição de alimentos congelados
	Retenr Funcionários	% Redução Turnover	•Manter mesmas funcionárias pelo período mínimo de 1 ano	•Promover premiações e campanhas de motivação

Figura 4.6 – Análise da Perspectiva Processos Internos de Bolinho Comércio de Alimentos Ltda.

Fonte: Dados Internos

5 CONCLUSÃO

Como já dizia o grande poeta Fernando Pessoa “Navegar é preciso, viver não é preciso”. Neste contexto, se navegar é preciso, no sentido de necessidade de direcionamento, e viver não é preciso, no sentido de que não existe precisão ou previsibilidade dos acontecimentos de nossa vivência, poder-se-ia, então, permitir justificar que o planejamento é o instrumento mais eficiente e eficaz para “navegar” os negócios diante de inúmeras possibilidades de um mundo globalizado, onde mudanças de cenários podem “soprar” os ventos da bonança de uma empresa para sua concorrência, tão facilmente quanto as embarcações podem errar suas rotas sem uma precisa bússola ou GPS em suas cabines.

Para conseguirem conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. O planejamento estratégico tem em si um papel importante, que busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos com as habilidades e recursos da empresa, enquanto mantém um compromisso com o lucro, o crescimento, os princípios e a missão organizacional.

O planejamento não é e não deve ser visto como método a ser implantado somente por grandes corporações, pois se a micro empresa não conseguir relacionar seus objetivos com seus recursos, ela não sobreviverá em um ambiente capitalista e mutante.

Portanto, mais uma vez, reforça-se a necessidade primordial de planejar. Planejar até os objetivos a serem atingidos, não só os meios de como fazer. Planejar tem que ser um verbo constante no vocabulário do empresário e tem que ser uma ação concreta no dia-a-dia de sua empresa.

Não importa o tamanho de um sonho, mas este sonho deve ser guiado por princípios de organização e métodos, que acompanharão a empresa por toda sua vida. Modismos vêm e vão, mas o planejamento nunca deixará de ser uma ferramenta em voga, atualizada nas conjecturas estruturais dos ensinamentos aos velhos e novos entrantes do mundo dos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LUCE, Fernando Bins & ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. Anais do XXVI ENANPAD (CD-ROM), Salvador, Bahia: 2002.
- PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- RASMUSSEN, U. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1990.
- RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Finanças, 2007.
- RUTTER, Marina; ABREU, Sertório Augusto de. **Pesquisa de mercado**. São Paulo: Editora Ática, 1994.
- STONER, James A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- WENTZ, Gabriela Ellwanger. / **Dados sobre Supermercados na Região de Porto Alegre** / AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados), 19/07/2007. Informação por Correio Eletrônico. UserName: gabriela@agas.com.br
- WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996